ANTICIPER

Qui sont ces anges de la finance qui investissent leur propre argent dans de jeunes sociétés innovantes? **P. 12**

INNOVER

Un tour du monde des idées insolites qui pourraient changer la donne. **P. 14-15**

INVENTER

Les écrans flexibles débarquent et, avec eux, une nouvelle révolution high-tech. **P. 16**

LA TRIBUNE.fr

DU VENDREDI 29 NOVEMBRE AU JEUDI 5 DÉCEMBRE 2013 Nº 69

+ LA TRIBUNE DES MÉTROPOLES

PARIS, capitale de l'économie sociale et solidaire

ENTREPRISES

LES VÊTEMENTS INTELLIGENTS ET CONNECTÉS

Ces nouveaux textiles techniques arrivent sur le marché. **P. 10-11**

MÉTROPOLES

AMSTERDAM VISE LE ZÉRO VOITURE

La ville fait tout pour dissuader les citadins de prendre le volant. **P. 19**

ANALYSE

SAUVÉS PAR LE SMIC ALLEMAND?

La hausse du coût du travail outre-Rhin favorisera-t-elle les autres pays européens? **P. 21**

PORTRAIT

ROXANNE VARZA

Cette Américaine de 28 ans s'emploie à faire connaître les start-up françaises outre-Atlantique. **P. 26**

Comment il réinvente l'industrie française

« J'assume le caractère colbertiste et mercantiliste de notre démarche. » Avec les 34 plans de la Nouvelle France industrielle, Arnaud Montebourg veut mobiliser toutes les énergies vers l'innovation. Dossier et entretien exclusif.

PAGES 4 à 9

Pour le ministre du Redressement productif, Bruxelles doit revoir les règles sur les aides d'État pour « permettre à l'Europe de mener une vraie stratégie de reconquête industrielle ».

© NICOLAS TUCAT/AFP-© PETER SOBOLEV

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. »

L 15174 - 69 - F: 3,00 €

GDF SUEZ : SA AU CAPITAL DE 2 412 824 089 € - RCS NANTERRE 542 107 651
PUBLICIS CONSEIL

Acteur mondial
de l'énergie :
électricité, gaz naturel,
services à l'énergie.

Plus de réponses sur gdfsuez.com

L'ÉNERGIE EST NOTRE AVENIR, ÉCONOMISONS-LA !

GDF SUEZ

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

TENDANCES

SIGNAUX **FAIBLES**

DR

PAR **PHILIPPE CAHEN**
PROSPECTIVISTE
@SignauxFaibles

Lire l'avenir dans le présent

Lire l'avenir dans le présent ? Pas tout à fait, certes, mais nous n'en sommes pas loin : l'avenir est un risque et le principal risque est de ne pas prendre de risque. Je m'explique. Dans cette chronique, chaque semaine, je partirai à la recherche de signaux faibles et je les projetterai dans l'avenir. Avec risques.

Reprenons les choses dans l'ordre.
Un signal faible, est un fait paradoxal qui inspire réflexion. Vous lisez un article ou un livre, vous écoutez une conférence ou un ami ou la radio, assistez à un concert, regardez un film et… claquement de doigts, étincelle de lumière, cela vous « fait penser à ». Ce moment fulgurant qui vous « fait penser à » est une forme d'intuition, un excès de vitesse de la connaissance. Le plus délicat est de mémoriser, de noter cette fulgurance. Et là, vous vous dites que vous auriez aussi pu penser à autre chose… plus logique ou plus absurde. C'est cela le signal faible. Et on en a tous. Et chacun aura pensé à autre chose. Et chacun aura raison.
La somme de ces signaux faibles construit de l'intuitif et du rationnel, du responsable et de l'irresponsable. Notre réflexe est de se rassurer. Daniel Kahneman, Prix Nobel d'économie 2002, démontrait que l'homme est « risquophobe ». Or la réalité de la vie, de ce qu'il se passe, est justement dans le risque, dans l'irresponsable.
Petit exercice très simple. Si je vous dis « 11 septembre 2001 », le film de la journée se déroule sous vos yeux. Si je vous dis que vous aviez des francs dans vos poches, un téléphone de plus de 200 grammes, que le génome humain était en début de compréhension… cela vous semble loin, tant le temps a passé vite. Et vous n'imaginiez pas en 2001 le monde de 2013, douze ans plus tard.
Et aujourd'hui en 2013, nous avons du mal à imaginer le monde de 2025, dans douze ans. Or en 2013-2014, le smartphone (né en 2007) avec toutes ses fonctions va disparaître de nos poches, avoir son propre génome coûte quelques dizaines d'euros, les cellules-souches vont vers l'homme augmenté, etc.

En bref, l'avenir est bien dans le présent.
La simple connaissance du présent, de l'état des connaissances du présent, nous projette dans un avenir quasi certain. C'est ce « quasi » qui est passionnant. Faire disparaître la batterie d'un véhicule électrique est « quasi » une réalité, c'est en test. C'est passionnant.
On croit que l'avenir se ferme ? Il s'ouvre ! Je repars en plongée. Rendez-vous la semaine prochaine…

AUTEUR DE :
Les secrets de la prospective par les signaux faibles, Éditions Kawa, 2013.
50 réponses aux questions que vous n'osez même pas poser !, Éditions Kawa, 2012.
Le marketing de l'incertain, Éditions Kawa, 2011.
Signaux faibles, mode d'emploi, Éditions Eyrolles, 2010.

ÉDITORIAL

L'innovation, c'est la vie

PAR **PHILIPPE MABILLE**
@phmabille

DR

L'économie, lue à travers le prisme de l'innovation, tel est le parti pris de cette nouvelle formule de *La Tribune*. Peut-être ce choix est-il guidé par le fait que nous avons innové pour nous transformer en un journal économique multicanal, numérique au quotidien sur Internet et supports numériques, et papier en hebdomadaire.
Il traduit aussi une conviction forte. L'innovation est aujourd'hui partout. Parfois utilisé à tort et à travers, ce concept irrigue toute la planète et tous les secteurs de l'économie. Il ne s'agit pas d'une mode, mais bien du phénomène de notre époque. C'est devenu la grande question existentielle avec pour enjeu rien de moins que de chercher à survivre dans un siècle incertain.
L'innovation, à notre sens, ce n'est pas « que » la science et la technologie. Même si les deux sont nécessaires et si la convergence des révolutions des télécommunications et du numérique a complètement changé la donne économique. Personne, aujourd'hui, ne peut agir sans en tenir compte. Si on arrêtait brutalement Internet, la croissance s'écroulerait. Tous les modèles économiques de toutes les entreprises en sont bouleversés et doivent s'y adapter. Mais l'innovation, c'est bien plus que cela. C'est surtout un état d'esprit. Ce n'est pas seulement vouloir changer la réalité, c'est changer la perception qu'on en a. Innover, c'est ne pas vouloir baisser les bras, ni succomber au déclinisme ambiant. L'innovation, c'est un peu comme la vie, c'est peut-être même tout simplement la vie.

« UN IMPÉRATIF NATIONAL »

Innover ou mourir ? C'est finalement ce que la crise terrible que le monde vient de traverser nous a appris. Schumpeter a décrit l'innovation comme un processus de destruction créatrice. L'actualité pousse souvent à ne déplorer que la destruction, la disparition des usines et des emplois. Raconter aussi la partie créatrice, des histoires d'innovateurs et d'entreprises qui se réinventent, voilà notre ambition.
Ce journal de l'innovation, nous le ferons avec de nouveaux chroniqueurs et de nouvelles rubriques (telle cette carte qui proposera chaque semaine en pages centrales un tour du monde des innovations) et surtout au travers de nos choix éditoriaux. Avec des pages Entreprises plus nombreuses, parce que c'est là, dans les décisions microéconomiques, que l'innovation se concrétise.
Nous raconterons aussi comment les grandes métropoles en France et dans le monde préparent l'avenir, alors que la majorité des habitants de la planète va vivre demain dans des villes. Nous le ferons enfin dans nos nouvelles pages Visions dont le parti pris sera le décryptage de l'actualité et la prospective.
Quelle meilleure façon de commencer qu'en effectuant cette semaine une plongée dans les profondeurs de la réindustrialisation de la France. Cet « impératif national », comme le décrit dans l'entretien qu'il nous a accordé Arnaud Montebourg, passe par un gigantesque effort d'innovation. Il suffit de parcourir la liste des 34 plans d'avenir dessinés par les industriels français eux-mêmes pour mesurer que chacun d'eux mériterait une couverture de *La Tribune*. Tous ne seront pas forcément des succès, mais comment ne pas se féliciter d'une telle mobilisation qui doit préparer la France aux défis des années 2020 et offrir des emplois, les vrais « emplois d'avenir », à une jeunesse en train de désespérer au point, parfois, de quitter la France. ■

BALISES

PLUS D'INFORMATIONS SUR **LATRIBUNE.FR**

77

MILLIARDS DE DOLLARS, c'est le montant déjà versé par des banques européennes pour régler les contentieux juridiques nés des excès de la crise financière : scandale du Libor, fraudes, abus de ventes. Et la facture pourrait encore s'alourdir avec les procès en cours sur la crise des subprimes.

10

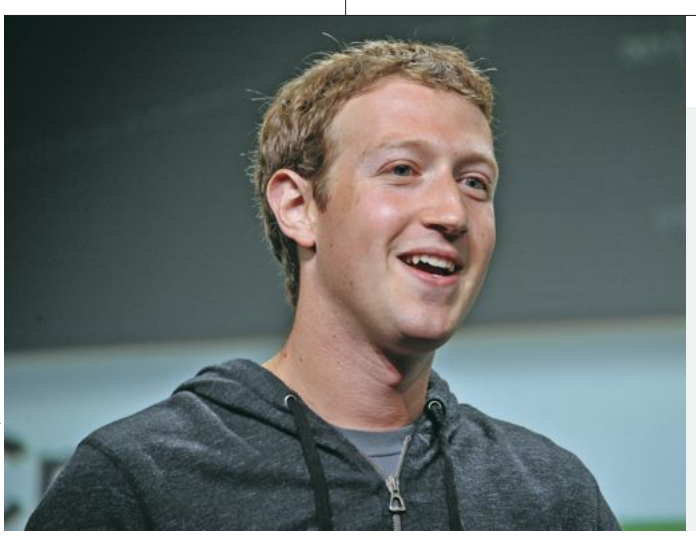
SELON LE SITE REDDIT, pratiquement tout ce que vous consommez au quotidien appartient, via les participations qu'elles détiennent, à dix multinationales de l'industrie de la consommation : Coca-Cola, Kraft, Nestlé, Procter & Gamble, Pepsico, Unilever, Mars, Kellogg's, Johnson & Johnson et General Mills. De quoi se faire peur ?

1 POINT

DE PIB. Ce serait le coût de l'entretien de la sinistrose en France, selon une estimation de Bpifrance, révélée par le député socialiste de l'Isère François Brottes, qui a appelé les médias à cesser de tenir un « discours profondément démotivant ». Faut-il donc ne parler que des bonnes nouvelles pour relancer la croissance ?

54000

RÉSEAUX INFORMATIQUES dans le monde entier auraient été piratés par les hackers de la National Security Agency (NSA) américaine, selon de nouvelles accusations du lanceur d'alerte Edward Snowden, en fuite en Russie. L'Amérique aurait déployé des *malwares* pour voler ainsi des informations sensibles.



© STEVE JENNINGS/AFP

L'HISTOIRE **DE LA SEMAINE**

« THE GLOBAL MULTIMILLIONNAIRE GENDER DIVIDE », une étude commandée par *Spears Magazine* en association avec Wealth Insight, révèle que 90 % des multimillionnaires dans le monde sont des hommes. Les pays riches les plus « machos » sont le Japon (3,7 % de femmes), les Pays-Bas (5,9 %), la France (8,5 %) et les États-Unis, proches de la moyenne (9,4 %). Chez les milliardaires, selon une étude Wealth-X pour UBS, 87 % sont des hommes, mais les femmes sont légèrement plus riches (3,2 milliards de dollars en moyenne). Et, selon *Forbes*, le monde compte en 2013 plus de femmes milliardaires (138 contre 104 en 2012). Enfin, selon la *Harvard Business Review,* les femmes entrepreneures gagnent 20 % de plus que leurs homologues masculins tout en investissant des sommes pourtant 50 % inférieures. Dans la nouvelle économie, le modèle de réussite reste masculin, à l'image de Mark Zuckerberg (photo), le fondateur de Facebook, entré en Bourse l'année dernière.

Réindustrialisation : la machine est en marche

LES FAITS. Un an après le pacte de compétitivité, les pouvoirs publics tentent toujours de limiter les sinistres industriels. Mais la mobilisation menée par Arnaud Montebourg commence à porter ses fruits.
LES ENJEUX. De plus en plus d'entreprises sont convaincues qu'un produit innovant et fabriqué en France peut séduire les clients. Reste à transformer ce frémissement en lame de fond.

PAR **ODILE ESPOSITO** ET **MARIE-ANNICK DEPAGNEUX**

@depagneuxmadcom

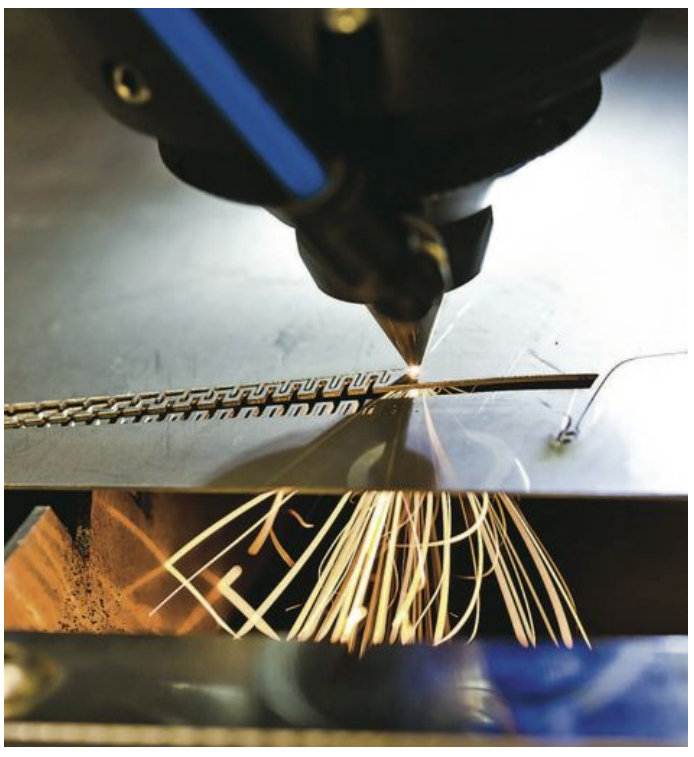
Le fabricant d'électroménager FagorBrandt en redressement judiciaire… le verrier Arc International en grande difficulté… le chimiste Kem One toujours dans l'attente… L'automne reste sombre pour les poids moyens de l'industrie française. En ajoutant le groupe de transport Mory Ducros, *« ce sont au total 20 000 emplois qui sont en jeu pour ces quatre entreprises »*, s'inquiétait Arnaud Montebourg, le ministre du Redressement productif, en dévoilant le 13 novembre dernier son « plan de résistance économique » pour les ETI en difficulté. Un plan axé principalement sur des prêts de l'État destinés à « pallier la frilosité des banques ». FagorBrandt se voit ainsi octroyer un prêt de 10 millions d'euros, qui s'ajoutera à l'effort de 14 millions d'euros consenti par les banques afin de financer le redémarrage du site d'Orléans, le plus important du groupe. Ce plan s'ajoute aux multiples actions initiées ces dernières années par les pouvoirs publics pour tenter de revigorer l'industrie nationale. Avec quels résultats? Le bilan se révèle complexe à établir.

Entre les pôles de compétitivité, censés soutenir l'innovation en intégrant les entreprises dans des réseaux, les filières pour favoriser le dialogue entre donneurs d'ordres et sous-traitants, les aides diverses – à la relocalisation par exemple –, sans oublier la nomination de commissaires à la réindustrialisation – devenus commissaires au redressement productif sous l'ère Montebourg –, les initiatives des gouvernements successifs n'ont pas manqué. On avait oublié l'industrie, on est en train d'en redécouvrir les vertus.

Avec des résultats parfois appréciés. *« Le commissaire au redressement productif nous a apporté son soutien »*, raconte ainsi Olivier Remoissonnet, qui a repris voilà tout juste un an la dernière entreprise française de fabrication de brosses à dents (Bioseptyl, lire encadré page 6). *« Il n'est pas là pour donner du sens au projet, mais pour faciliter les démarches, pour mettre tout le monde autour de la table et faire gagner du temps. Mais la paperasserie n'en est pas moins lourde! »*

LES RELOCALISATIONS SONT ENCORE MARGINALES

Les relocalisations, très prisées par Arnaud Montebourg, ne concernent pour le moment qu'un nombre limité d'entreprises. *« C'est un phénomène extrêmement marginal »*, estime Gwenaël Guillemot, directeur du département industrie au Cesi, qui travaille sur ce sujet depuis trois ans. *« J'ai constitué une base de données et je n'ai recensé que 120 entreprises ayant relocalisé depuis le début des années 2000. Même en 2010, 2011 et 2012, où la machine médiatique s'est un peu emballée sur le sujet, je suis arrivé à une dizaine de cas par an. »*



C'est en misant sur l'innovation qu'Atol a pu préserver ses sites de production français. Ici, la découpe laser de ses montures sans vis ni soudure, conçues en une seule pièce d'inox chirurgical.
© BRUNO RUFFINI

Pour ce chercheur qui travaille à un institut de la réindustrialisation, *« une relocalisation, c'est souvent une délocalisation qui a mal tourné. La première année de production à l'étranger se passe bien. Puis, des facteurs qui avaient été occultés apparaissent et l'entreprise s'aperçoit qu'il est plus intéressant pour elle de rapatrier ses produits en France. Mais ce retour ne se fait en général pas avec le même volume d'emplois »*. Les emplois induits par l'ensemble de ces relocalisations sont estimés à 5 000 au total.

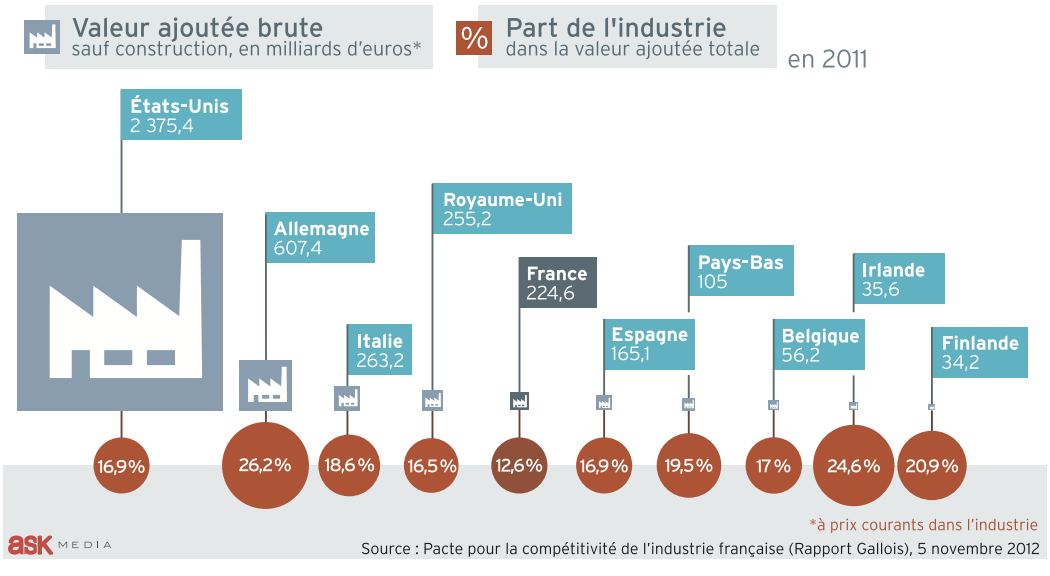
Les aides à la relocalisation mises en place en 2010 par le gouvernement Sarkozy n'ont été que très peu utilisées. Les pionniers, comme l'opticien Atol ou le fabricant de mobilier de bureau Majencia, s'étaient débrouillés seuls (lire encadré page 6). *« Même si elles avaient existé en 2006, lorsque nous avons relocalisé, nous n'aurions pas eu accès à ces aides*, explique Vincent Gruau, le PDG de Majencia. *Les conditions d'accès étaient trop draconiennes. Il fallait investir 5 millions d'euros au minimum et créer au moins 20 emplois. Nos investissements en 2006 se sont limités à 150 000 euros, pour des équipements de manutention. Et nous n'avons pas créé d'emplois à ce moment-là puisque notre objectif était d'éviter la fermeture de notre site de Noyon qui subissait alors 20 % de chômage technique. Les créations d'emplois sont venues plus tard, puisque nous avons recruté 50 personnes en 2009 et 2010. »*

LE CASSE-TÊTE DE LA BAISSE DES CHARGES PATRONALES

Pour accélérer le phénomène, Bercy a mis en ligne en juillet dernier un logiciel baptisé Colbert 2.0, grâce auquel les entreprises peuvent évaluer l'intérêt pour elles de rapatrier une production en France. *« C'est un logiciel d'autodiagnostic, comportant une cinquantaine de questions »*, explique Alain Petitjean, son concepteur, également directeur général du cabinet de conseil et d'expertise comptable Sémaphores. *« Nous avons travaillé à partir de cas réels, en analysant très précisément les tenants et les aboutissants des décisions et en s'intéressant aux coûts cachés entraînés par les délocalisations, comme l'envoi d'un technicien à chaque lancement de produit ou lors d'un changement de norme. À la fin de septembre, 335 entreprises avaient rempli ce questionnaire et l'avaient renvoyé au ministère qui se charge alors de mettre un interlocuteur à la disposition du dirigeant pour l'aider dans une éventuelle démarche de relocalisation. »*

Pour faire baisser les charges des entreprises et donc favoriser le développement de l'emploi, le gouvernement a créé le Cice.

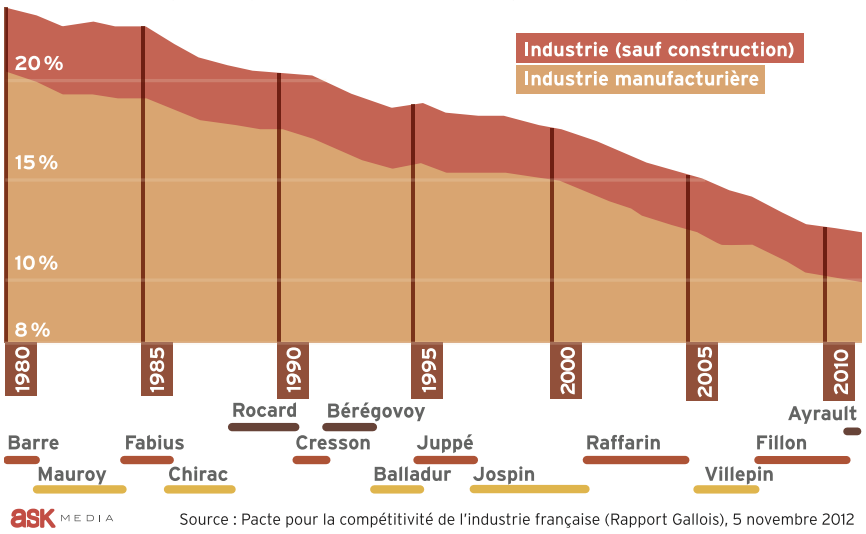
L'industrie française pèse 2 fois moins qu'en Allemagne



Source : Pacte pour la compétitivité de l'industrie française (Rapport Gallois), 5 novembre 2012

Le déclin industriel, un choix politique ?

Part de la valeur ajoutée à prix courants dans la valeur ajoutée brute totale pour la France



ask MEDIA

Source : Pacte pour la compétitivité de l'industrie française (Rapport Gallois), 5 novembre 2012

Mais ce crédit d'impôt compétitivité emploi, dont peuvent bénéficier toutes les entreprises, est mal ciblé et ne fait pas l'unanimité chez les industriels. « *C'est plutôt une aberration, car le premier bénéficiaire de ce Cice est une entreprise de services, La Poste,* regrette Vincent Gruau. *Ce qu'il faudrait pour aider à la réindustrialisation, ce sont des allégements de charges sur les emplois directs de production. Une autre mesure efficace pour développer l'emploi industriel, ce serait, pour tout chômeur recruté en CDI, l'annulation des charges sociales et patronales pendant une durée équivalente à son chômage. Cela ne coûterait rien à l'État qui ne percevrait pas de cotisations, mais qui n'aurait plus à verser d'allocations-chômage à cette personne.* » Louis Gallois, commissaire général à l'investissement, dans son rapport sur la compétitivité française remis à l'automne 2012, préconisait d'ailleurs un allégement direct de charges de 30 à 50 milliards d'euros et d'élargir le dispositif aux emplois jusqu'à 3,5 smic, au lieu de 2,5 smic pour le Cice.

Pragmatique, Bruno Lacroix, le président de la société lyonnaise Aldes, employant 800 personnes en France et spécialisée dans le traitement de l'air, a fait ses calculs : au titre du Cice, son groupe se verra restituer 680 000 euros pour l'exercice 2013 versés en 2014. Mais il va devoir payer 550 000 euros de charges sociales, intéressement et participations supplémentaires par rapport à 2012. L'éventuelle écotaxe lui coûterait 600 000 euros. Et la majoration de l'impôt sur les sociétés, qui a remplacé la taxe sur l'EBE, se situerait entre 700 000 et 800 000 euros. Quant à la future taxe sur la pénibilité décidée dans la nouvelle réforme des retraites, elle se montera à 700 000 euros. Résultat : « *Chaque année, nous réduisons nos effectifs en France, notre encadrement, pour alléger nos frais de structure. Nos dépenses de R&D ont diminué de 10 % en trois ou quatre ans.* » John Persenda, le PDG du groupe d'emballages ménagers Sphere (350 millions d'euros de chiffre d'affaires, marque Alfapac), ardent militant du *made in France*, au point de s'afficher en portant la même marinière qu'Arnaud Montebourg, s'inquiète lui aussi de cette inflation fiscale. « *La surtaxe imposée aux grandes sociétés va nous coûter 100 000 euros. Il est étonnant que le seuil pris en compte soit de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires additionné et non pas consolidé. Ce nouvel impôt va pénaliser notre croissance externe.* » Dommage alors que l'un des maux de l'industrie française, comme le soulignait le rapport Gallois, reste justement le trop faible nombre de ces entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui font la force de l'Allemagne.

L'ACTION SOUTERRAINE DES GOUVERNEMENTS

Si les aides ne font pas l'unanimité, l'action plus souterraine des pouvoirs publics pour éviter les sinistres industriels se montre souvent efficace. En février 2012, par exemple, à quelques semaines des élections présidentielles, le fabricant de panneaux photovoltaïques Photowatt, basé à Bourgoin-Jallieu (Isère), était repris par EDF Énergie Nouvelle sous la pression de Nicolas Sarkozy, auprès de qui le tribunal de Vienne (Isère) prenait ses ordres dans ce dossier. L'électricien perd encore de l'argent avec Photowatt, mais il vient d'investir dans une unité d'assemblage pour rapatrier une activité qui avait été délocalisée en Asie du temps de l'actionnaire canadien.

De même, les unités de production d'aluminium de Rio Tinto, à Saint-Jean-de-Maurienne (Savoie, 430 salariés) Suite P. 6

AZTEC DAME LES PISTES AVEC DU *MADE IN FRANCE*

« *C'était judicieux de développer une dameuse en s'installant au pied des Alpes. Reste que fabriquer dans l'Hexagone relève d'une aventure militante. Dans la Suisse voisine, les feuilles de paie sont tellement moins complexes ! Le choc de simplification promis par nos gouvernements successifs se fait attendre. Et puis, pour décrocher une commande publique, nous avons dû répondre à 48 appels d'offres alors que l'on nous exhorte à produire en France !* » énumère Xavier Jean, cofondateur, avec Frédéric Cuillière, de la société Aztec, installée à Annecy. En 2009, ils se sont invités dans une industrie dominée par l'italien Prinoth et l'allemand Kässbohrer, et où les produits tricolores avaient disparu depuis un quart de siècle.

En fin connaisseur du secteur, Xavier Jean, ancien cadre de Prinoth, avait observé que le marché souffrait d'un manque d'innovation pour répondre aux attentes d'un environnement en mutation. Baptisée Graphit, la dameuse vedette d'Aztec – une dameuse à treuil –, se présente comme plus légère, plus facile d'entretien et plus compacte. « *Son coût de détention, y compris l'achat, la maintenance et la consommation de gasoil, est inférieur de 15 % à celui de matériels traditionnels* », assure Xavier Jean. Principale nouveauté : son câble synthétique – dont la mise en œuvre est protégée par trois brevets – se substitue au traditionnel câble en acier en générant un gain de poids de 900 kg. Le partenariat noué avec Ohar, petit acteur japonais, lui assure la fourniture des composants. Mais progressivement et « *d'un commun accord, nous nous approvisionnons désormais à 70 % en France et en Europe* ». Depuis son lancement en 2011, Graphit a été vendue en 20 exemplaires, dont six à l'étranger : Russie et Japon.

À l'horizon 2015-2016, l'entreprise de Haute-Savoie, forte d'une trentaine de salariés, espère conquérir 10 % du marché mondial, estimé autour de 1000 unités par an. Elle n'a pas eu de mal à séduire des investisseurs et a déjà collecté près d'une dizaine de millions d'euros de capitaux, auprès de structures d'amorçage et de trois fonds : Jaïna Capital (Marc Simoncini), Inocap et Amundi. Ce pool financier est prêt à remettre jusqu'à 8 millions d'euros si nécessaire, car la start-up, qui table sur 3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, est encore déficitaire.

Elle vient notamment d'investir 500 000 euros dans un banc d'essai installé dans ses locaux de production de Crolles, en Isère. ■ **M.-A.D.**

Avec sa dameuse Graphit, le français Aztec part à l'assaut d'un marché dominé par l'italien Prinoth et l'allemand Kässbohrer. © AZTEC

Bruno Cercley, président du groupe Rossignol, se dit prêt à « redéployer sans état d'âme » son dispositif industriel, si nécessaire. © ROSSIGNOL

RINGARDES, LES DÉLOCALISATIONS ?

« *Dans les années 2000, un patron de PME était jugé ringard s'il n'allait pas en Chine !* » Pour Vincent Gruau, le PDG de Majencia, pas de doute, il y a bien eu une mode des délocalisations.

Aujourd'hui, en revanche, difficile de faire avouer à un dirigeant qu'il songe à transférer une production à l'étranger. Pourtant, si on en croit la dernière étude de l'observatoire social de l'entreprise, réalisée par Ipsos pour le groupe d'enseignement supérieur Cesi, 24 % des patrons d'entreprises industrielles reconnaissent avoir déjà sauté le pas ou être en passe de le faire. Tandis que 68 % d'entre eux considèrent cette option comme « contraire à leurs principes ».

Encore faut-il s'entendre sur ce terme de délocalisation. « *C'est un leurre,* estime Gwenaël Guillemot, directeur du département industrie au Cesi. *Les pertes d'emplois liées aux délocalisations sont très faibles, en fait. Et la plupart du temps, on devrait plutôt parler d'internationalisation, ce qui est nécessaire pour les entreprises. Les industriels mettent en avant la réduction des coûts de production, mais plus de la moitié des emplois délocalisés le sont vers l'Europe où les coûts sont comparables. Ce qui domine, c'est la recherche de rationalisation entre divers sites de production.* »

Une analyse illustrée par Bruno Cercley, le patron de Rossignol : « *La Chine n'est pas encore un pays où se pratique le ski, mais elle le deviendra certainement à moyen terme. Alors, nous nous poserons la question d'une production sur place. Je ne suis pas doctrinaire. Nous nous assurons chaque année que notre dispositif industriel est le meilleur. S'il faut le redéployer, nous le faisons sans état d'âme.* »

Ainsi, la pertinence de produire plus de fixations à Nevers, plutôt qu'en Pologne, ne s'est pas imposée à ce stade. Idem pour les skis de fond, même s'ils sont partiellement sous-traités dans les pays d'Europe orientale. ■ **O.E.** et **M.-A.D.**

En misant sur l'innovation et le *made in France*, John Persenda, le PDG du groupe d'emballages ménagers Sphere, a vu sa marque Alfapac progresser de 20% sur un marché pourtant en stagnation. © SPHERE

Suite de la P. 5 et Castelsarrasin (Tarn-et-Garonne, 50 salariés) devraient être officiellement reprises mi-décembre par un consortium franco-allemand dans lequel EDF est partie prenante, en minoritaire, aux côtés de l'allemand Trimet et sans doute de Bpifrance. *« Grâce à ce montage financier, nous allons pouvoir continuer à opérer ces usines électro-intensives »*, commente, rassurée, une porte-parole. Le protocole d'accord a été conclu en juillet dernier, après un an de négociations, et Jean-Marc Ayrault était venu annoncer lui-même la bonne nouvelle sur place avec Arnaud Montebourg. Le comité d'entreprise a donné un avis favorable en septembre et la cession attend aujourd'hui le feu vert de Bruxelles. Dans le dossier Kem One, enfin, qui de sources concordantes ne pourrait être viable sans une baisse de ses coûts d'approvisionnement en énergie et en matières premières, le gouvernement fait pression depuis des semaines sur EDF, qui aurait accepté, mais aussi sur Total, pour qu'il concède une ristourne de 13,6% sur le prix de l'éthylène. Le sort de l'entreprise chimique sera connu le 12 décembre, date à laquelle le tribunal de commerce analysera les offres restant en présence. Le fonds OpenGate, donné favori, est satisfait du chemin parcouru. S'il n'a pas encore levé toutes ces conditions suspensives, il estime avoir parcouru près de 90% du chemin. Mais les derniers mètres sont les plus difficiles.

LA VALEUR AJOUTÉE DE L'INNOVATION

Les 1075 dossiers traités par les services d'Arnaud Montebourg *« ont concerné jusqu'ici 154000 emplois et ont permis d'en sauver 139000 »*, assure le ministre (lire son entretien pages 8 et 9). Reste à savoir si cette comptabilité en termes d'emplois constitue la bonne unité pour mesurer la réindustrialisation. *« Une production qui revient en France ne revient pas avec le même nombre d'emplois,* observe Alain Petitjean. *L'important, c'est surtout de sauver le tissu industriel, de garder la valeur ajoutée en France. On survalorise aujourd'hui la compétition par les coûts. Mais les coûts, c'est important quand le produit est banal. L'enjeu aujourd'hui, c'est de mettre de l'intelligence dans ses produits, de rester réactif et manœuvrant. »*
Une leçon bien comprise par les industriels adeptes du *made in France*. Pour John Persenda, par exemple, qui a vu sa marque Alfapac progresser de 20% sur un marché pourtant stagnant, aucun doute possible : *« On peut produire en France en gagnant des parts de marché, à condition d'avoir des produits innovants. Depuis 2006, nous avons basé notre développement sur la défense de l'environnement en mettant au point des plastiques à base de matière végétale. Mes concurrents partent produire en Asie ou en Pologne, mais ils sont suiveurs et je constate qu'ils perdent du terrain. »*
Un produit innovant, à un prix raisonnable et fabriqué en France : voilà le cocktail qui peut séduire le client, particulier ou entreprise. *« Lorsque le client, après un premier tri, hésite entre deux ou trois montures, l'argument du "fabriqué en France" fait souvent pencher la balance »*, explique Philippe Peyrard, directeur général délégué d'Atol. Les montures faites dans le Jura représentent désormais 20% du chiffre d'affaires du groupement d'opticiens. *« De nombreux industriels nous expliquent que l'argument du* made in France *se révèle plus fort que ce qu'ils croyaient au départ, y compris dans le B-to-B,* raconte Alain Petitjean. *Il semble que produire en France soit en train de devenir un avantage. C'est un véritable élément de remobilisation. »*

ET SI ARNAUD MONTEBOURG GAGNAIT SON PARI ?

Avec sa marinière bretonne Armor Lux, son costume limougeaud Smuggler ou son Solex normand, Arnaud Montebourg serait-il en passe de gagner son pari? Les difficultés actuelles de FagorBrandt ou d'Arc International, champions de la production hexagonale, pourraient certes faire douter. Mais le message, martelé souvent de façon caricaturale, a indéniablement provoqué une prise de conscience. Et remobilisé une « industrie qui manque d'amour », selon l'expression de Gwenaël Guillemot. Reste à transformer le frémissement en lame de fond. Les 34 plans de filières d'avenir, l'accent mis sur l'innovation, le message autour de la nouvelle France industrielle, tout cela va dans le bon sens et finira bien par payer, veut-on croire à Bercy. Pour peu qu'un peu plus de croissance s'en mêle ! ■

RELOCALISER, C'EST TOUT UN ART…

« Nous faisons partie des dinosaures de la relocalisation », s'amuse Philippe Peyrard, le directeur général délégué d'Atol. En 2003, le groupement coopératif d'opticiens signe avec TF1 une licence pour des lunettes à la marque Ushuaïa. Il cherche à les faire fabriquer en France, mais en vain. *« Avec nos 230 points de vente, le marché potentiel était trop faible et les industriels hésitaient à s'engager. Nous nous sommes donc tournés vers la Chine. »* Un an plus tard, Atol compte 120 magasins de plus et le dirigeant réussit à convaincre les sous-traitants jurassiens. En 2005 et 2006, il relocalise les lunettes métal à Morez, puis les montures en plastique à Oyonnax (Ain). *« Le* made in France *nous revenait trois fois plus cher. Nous avons un peu augmenté nos prix, mais sans pouvoir amortir le différentiel de coût. Pendant trois ans, la centrale d'achat a servi d'amortisseur pour que nos opticiens préservent leurs marges. »* Pour s'en sortir sans sacrifier le *made in France*, Atol décide d'innover. Il crée des lunettes à branches interchangeables, revisite les montures en éliminant vis et soudures, forme ses sous-traitants et les aide à s'équiper. Une stratégie qui lui permet de monter en gamme avec des coûts de fabrication réduits. Et qui a aidé plusieurs PME de la lunetterie à se développer, voire à rester en vie…

Autre exemple de relocalisation : Rossignol. Si l'industriel a rapatrié de Taïwan vers Sallanches (Haute-Savoie) une partie de la fabrication des skis junior aux marques Dynastar et Rossignol (60000 paires en 2011, 20000 en 2013), ce n'est pas par souci du politiquement correct. Lorsque Bruno Cercley a repris, en 2008, les rênes du groupe isérois, celui-ci affichait une perte de 60 millions d'euros. *« Nous avons alors mis en œuvre une démarche industrielle globale. Nous sommes partis du constat qu'il n'était pas moins onéreux de produire en Asie qu'en Europe. La main-d'œuvre n'intervient que pour 20% dans le coût de revient total dont les matières premières sont la principale composante. Or, elles viennent essentiellement d'Europe »*, analyse le dirigeant. Pour rester compétitif, il investit régulièrement dans les lignes de production (11 millions injectés en 2001 et 2012 dans les usines européennes) et la formation.

Même analyse pour le fabricant de mobilier de bureau Majencia, lorsqu'il décide en 2006 de rapatrier vers son site de Noyon (Oise), alors en sous-charge, les 30000 caissons métalliques sous-traités en Chine par an. *« La production coûtait 20% moins cher en Chine, mais la moitié du gain était mangée par le transport,* explique Vincent Gruau, le PDG. *Nous avons donc investi dans des équipements de convoyage pour regagner ce différentiel de 10% et améliorer l'ergonomie des postes de travail. Nous avons gagné en réactivité et nous avons pu proposer une palette plus large de coloris et d'options. »*

À La Brosserie française, le dernier fabricant hexagonal de brosses à dents, né voilà un an sur les cendres de la société Duopole, Olivier Remoissonnet a commencé par identifier les productions qui pouvaient être relocalisées et il a engagé un plan de formation pour les 29 salariés rescapés. *« L'équipe précédente avait délocalisé plus de la moitié du chiffre d'affaires,* explique-t-il. *Le sous-investissement dans l'usine était manifeste et les salariés n'étaient pas du tout formés aux outils nouveaux. »* Il mise désormais sur le 100% *made in France* pour sa marque Bioseptyl. Avec une capacité de 8 millions de brosses par an, il reste un nain face aux géants du secteur. Mais il a réussi à s'imposer dans plus de 1000 points de vente, contre 130 il y a un an. ■ **O.E.** et **M.-A.D.**

Olivier Remoissonnet, DG de La Brosserie française, seul fabricant hexagonal de brosses à dents, et Arnaud Montebourg, le 9 novembre au salon Made in France. © BIOSEPTYL

REPÈRES

Le Cice, c'est 20 milliards

Mesure phare du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi instauré en novembre 2012 après la remise du rapport Gallois, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (Cice) est ouvert à toutes les entreprises imposées d'après leurs bénéfices réels et soumises à l'impôt (sur les sociétés ou sur le revenu). Il équivaut à une baisse de charges de 20 milliards d'euros pour les salaires inférieurs à 2,5 smic.

L'éclaircie

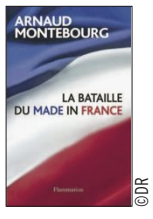
© ERIC PIERMONT/AFP

« Redresser la compétitivité est une affaire de temps, de persévérance. […] *Mais mon sentiment est que l'industrie a touché le fond de la piscine et que, pour une partie d'entre elle, l'horizon s'éclaircit. »* Louis Gallois

En retard

5e puissance mondiale en termes de PIB, la France ne se classe qu'au 11e rang en matière d'innovation et au 18e pour la richesse par habitant. C'est le constat inquiétant dressé par le rapport remis en octobre par la commission Innovation présidée par Anne Lauvergeon.

34 plans d'avenir



©DR

Des big data à la voiture automatique en passant par la chimie verte, Arnaud Montebourg a lancé 34 plans industriels (lire pages 8 et 9), pilotés par des dirigeants de grands groupes ou de PME. Objectif : dynamiser des filières dans lesquelles la France a un rôle clé à jouer, comme l'explique le ministre dans son petit ouvrage *La Bataille du made in France*, paru chez Flammarion.

Obama jobs

« L'industrie américaine a gagné 500000 emplois en trois ans, après en avoir perdu plus de 5 millions pendant près de dix ans », s'était félicité Barack Obama en février dernier, lors d'une visite d'usine à Asheville (Caroline du Nord).

PLUS DE TENDANCES SUR **LATRIBUNE.FR**

Comment Obama relance le *made in America*

L'Amérique se réindustrialise, grâce à une meilleure productivité, une énergie bon marché et une stratégie générale de l'*American Manufacturing*. Simple rebond ou renaissance ?

PAR **LYSIANE J. BAUDU**
@LysBaudu

Le président américain, Barack Obama, en visite dans une aciérie d'ArcelorMittal, le 14 novembre dernier à Cleveland, Ohio. ©JIM WATSON/AFP

« *Plus d'une tonne d'acier par ouvrier. Pas mal, la production, hein ?* », s'exclame Barack Obama devant un parterre de bleus de chauffe et de casques jaunes. Ce 14 novembre 2013, il est en visite dans une aciérie d'ArcelorMittal, à Cleveland, dans l'Ohio. Fermée en 2008, la fabrique a réouvert. Aujourd'hui, elle tourne à plein régime. Et le président d'enfoncer le clou : « *L'histoire de cette usine est celle de l'Amérique sur les cinq dernières années. Sur les 44 derniers mois, nos entreprises ont créé 7,8 millions de nouveaux emplois, de nombreux l'ont été dans l'industrie* », assure-t-il.

Empêtré dans une réforme de la santé qui cafouille, Barack Obama, au plus bas dans les sondages, préfère mettre l'accent sur l'amélioration du marché du travail, et rappeler qu'il a aidé à sauver l'industrie automobile, laquelle a participé au renouveau du secteur industriel en général et de l'acier en particulier.

Mais ce renouveau est-il un simple rebond, traditionnel des périodes post-crise, ou une véritable renaissance? Il y a bien eu rebond, ou remontée poussive, plutôt. Après un recul de plus de 20% entre décembre 2007 et juin 2009, la production manufacturière a quasiment regagné, entre juin 2009 et octobre 2013, le terrain perdu. Mais on ne peut pas dire la même chose de l'emploi. Les créations de postes, entre janvier 2010 et octobre 2013, ne se chiffrent qu'à 526000, alors que plus de 2,7 millions ont été détruits entre janvier 2006 et janvier 2010 (soit 19% du total dans le secteur). La raison? Les investissements en matière d'automatisation, qui permettent de produire plus – mais avec moins de main-d'œuvre.

Peut-on alors parler de renaissance industrielle? Gus Faucher, senior économiste à la PNC Bank, à Pittsburgh, s'en tient à une « tendance ». « *Elle est bien là,* dit-il. *Les industriels s'appuient sur divers éléments, tels la productivité et le prix de l'énergie, pour poursuivre ou accroître leur production sur le sol américain au lieu de délocaliser, ou même la relocaliser aux États-Unis.* » Les statistiques qui pourraient donner corps à cette tendance font défaut, mais certaines de ces annonces « patriotiques » ont été, depuis 2011, saluées par la presse – et le président Obama – surtout lorsqu'il s'agissait de pionniers de la délocalisation.

DES COÛTS DE PRODUCTION DE PLUS EN PLUS BAS

D'Apple, qui a déclaré vouloir assembler l'un de ses Mac aux États-Unis, à Intel, en passant par General Electric, Ford et Caterpillar, ces sociétés ont opté, partiellement, pour le *made in America*. Les études pointent dans la même direction. Selon celle du Boston Consulting Group, publiée en septembre 2013, plus de la moitié (54%, contre 37% en février 2012) des 200 patrons de multinationales interrogés envisagerait sérieusement ou aurait déjà décidé de rapatrier certaines de leurs activités sur le sol américain.

Effectif ou en projet, le phénomène s'appuie sur diverses évolutions, voire une révolution. Ce sont les faibles coûts salariaux qui avaient poussé, depuis une trentaine d'années, le secteur manufacturier, gourmand en main-d'œuvre, à installer des usines à l'étranger.

Et c'est ce même élément qui les incite à « penser américain » aujourd'hui. Toujours faible en Chine, le coût du travail a néanmoins doublé entre 1998 et 2010 et « *augmenté de 15 à 20% par an sur les deux dernières années, tandis qu'aux États-Unis, la hausse n'a été que de 3%* », remarque David Simchi-Levi, professeur au MIT. Taux de chômage encore élevé pour les États-Unis (à 7,3% en octobre) et désyndicalisation sont responsables de cette situation. Et si les ouvriers américains sont encore chers comparés aux Chinois, ils sont, grâce à l'automatisation, trois fois plus productifs. « *Les gains de productivité* [de 16% dans le secteur manufacturier entre début 2006 et fin 2013, ndlr] *corrigent largement la hausse des salaires* », relève Gus Faucher.

Autre avantage pour des industries friandes d'énergie tels l'acier ou la chimie : le prix du gaz, de schiste en l'occurrence. Il se situait à 3,70 dollars environ l'unité ces dernières semaines (contre 11,37 en Europe et plus de 15 en Chine, cette dernière subventionnant cependant sa production d'électricité). Entre la hausse des salaires en Chine et la baisse du prix de l'énergie aux États-Unis, le fossé entre les deux pays, en termes de coûts généraux de production, s'est réduit de moitié sur les huit dernières années, pour se situer autour de 16% en faveur de la Chine. En 2015, certains experts estiment que Chine et États-Unis pourraient être à égalité.

Le *made in America* prend donc tout son sens, puisque les industriels examinent ces avantages comparatifs, et font leurs comptes. Ils ajoutent l'appréciation de la monnaie chinoise, que les autorités ont dû périodiquement accepter, mais aussi le coût du fret, en hausse en raison de l'augmentation des cours du brut, les délais de livraison, ainsi que d'autres casse-tête potentiels, tels la propriété intellectuelle, sujet toujours délicat en Chine, les interruptions dans la chaîne d'approvisionnement ou encore le fait que l'innovation se révèle moindre lorsque usines et chercheurs sont trop distants.

DU GLOBAL AU LOCAL, LE RETOUR DE LA PROXIMITÉ

Dans ces conditions, la stratégie de proximité vis-à-vis du marché reprend ses droits. « *Les industries pensent toujours global, mais désormais aussi local, et choisissent de produire pour le marché le plus proche, y compris en Asie* », conclut ainsi le professeur du MIT. Un phénomène qu'il n'hésite pas à qualifier « d'énorme transformation », voire de « nouvelle révolution ».

Révolution ou renaissance, il n'en reste pas moins que le phénomène pose quelques problèmes. S'effectuant en partie grâce à la baisse des prix de l'énergie, grâce à l'exploitation sans contrainte du gaz de schiste, cette ré-industrialisation a un coût pour l'environnement, dont personne, ou presque, ne semble se soucier actuellement. De plus, si, comme l'estiment certains observateurs optimistes, elle devrait permettre de rapatrier de 2,5 à 5 millions de postes à horizon 2020, elle n'est pas franchement porteuse d'emplois pour l'instant. Pis, elle aura tendance à exclure les ouvriers non qualifiés du marché du travail. Autant dire que si renaissance industrielle il y a, le temps n'est pas encore venu pour que le gros des importations américaines en provenance d'Asie soit... des jobs. ■

FORMER AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

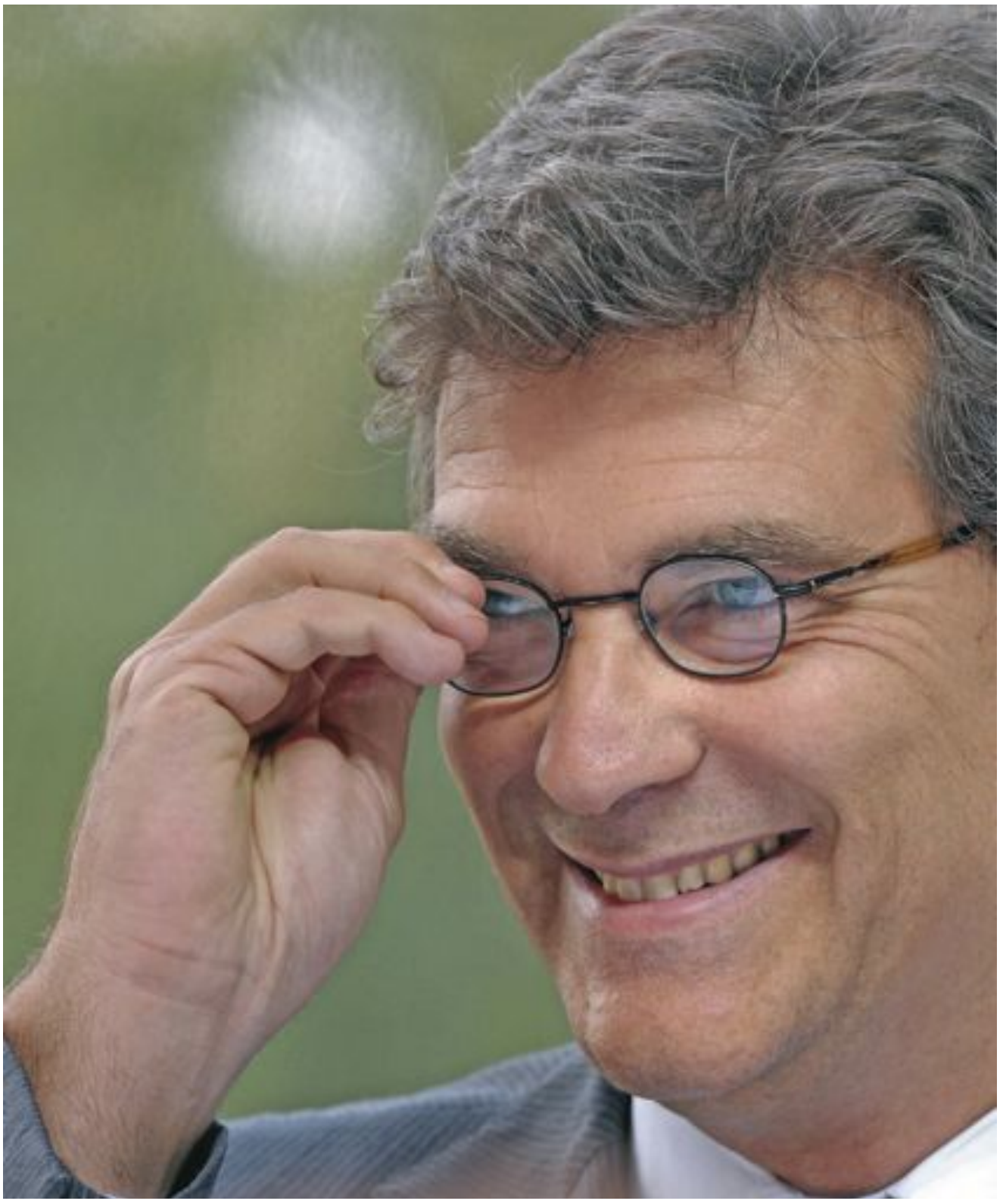
« *Je ne veux pas que l'on parle de nous pour la spéculation ou la dette, mais parce que nous produisons et vendons des produits* made in America », déclarait le président Obama, lors d'un forum sur les relocalisations, en 2012. Et pour tenir parole, il tente d'améliorer l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Dernier effort en date : le comité de pilotage pour un partenariat manufacturier avancé. Derrière ce jargon, se cache l'ambition de conserver l'avantage américain, en établissant des passerelles entre entreprises, universités et administration. Cette initiative fait suite à une première du même type, en 2011, et s'ajoute à d'autres, telle la « qualification pour l'avenir de l'Amérique », visant à créer des partenariats entre business et universités locales afin de mieux cibler la formation professionnelle. Car les dispositifs en place, du Buy American Act, lancé en... 1933, au Small Business Act (1953) – offrant, dans les deux cas, un avantage aux entreprises américaines lors d'appels d'offres publics – ne suffisent plus. Et les spécialistes sont unanimes : plus que favoriser, à tort ou à raison, l'exploitation du gaz de schiste, la seule chose que peut faire Washington, c'est de veiller à ce que le système scolaire produise les salariés les mieux adaptés aux défis industriels à venir. ■ **L.J.B.**

INTERVIEW

Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif

« La France rassemble ses forces pour préparer l'avenir »

Comment retrouver les 750 000 emplois industriels perdus depuis le début de la crise ? Avec les 34 plans de la Nouvelle France industrielle, Arnaud Montebourg veut dynamiser l'innovation. Et s'inspirer du modèle américain.



Selon Arnaud Montebourg, *« la Commission européenne a accumulé trop de pouvoirs. Elle doit laisser plus de place à la politique et permettre à l'Europe de mener une vraie stratégie de reconquête industrielle »*.
© ERIC PIERMONT/AFP

PROPOS RECUEILLIS PAR **PHILIPPE MABILLE** ET **FABIEN PILIU**
@phmabille
@fpiliu

Arnaud Montebourg, à la fois pompier et architecte, livre ici le contenu de la mobilisation nationale qu'il tente de mettre en œuvre pour l'industrie. Déjà, 40 dossiers de relocalisation sont en cours, les entreprises prenant conscience des « coûts cachés » de la mondialisation. « Le bon modèle », c'est d'innover et innover encore, en s'inspirant des États-Unis, en pleine réindustrialisation grâce notamment au gaz de schiste. Sujet sur lequel il propose de remplacer le principe de précaution par un principe de vérification. Il appelle aussi l'Europe à changer radicalement de doctrine en matière d'aides d'État.

Un an et demi après votre arrivée, quel est le bilan de votre action au ministère du Redressement productif ?

Ce ministère a d'abord fait face aux difficultés en agissant comme pompier sur des problèmes urgents ensevelis pendant la campagne électorale. Au total, nous sommes intervenus sur 1075 dossiers et sur les 154900 emplois concernés par notre action, 139449 exactement ont été sauvés. Dans certains cas, 100% des emplois sont préservés, parfois, hélas, les dégâts sociaux sont beaucoup plus importants. Mais nous exigeons toujours que les efforts soient partagés par tous, les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les banques.

Faut-il maintenir coûte que coûte des entreprises sous perfusion ?

Nous ne maintenons aucune perfusion. Cette question relève de la mythologie journalistique. Quand il n'y a pas de clients, pas de commandes, pas de repreneurs, il n'y a alors pas de solution et l'entreprise fait définitivement faillite. Les salariés auxquels on mentirait se retourneraient contre nous si nous leur faisions croire qu'on peut sauver une entreprise par des artifices. L'État n'a pas, je crois, rouvert les Ateliers nationaux pour faire travailler fictivement les gens… Autre mythologie que je combats, celle des canards boiteux. Cela n'existe pas. Soit une entreprise est condamnée, soit elle peut être sauvée. Notre rôle est d'aider les entreprises qui le peuvent à se restructurer pour qu'elles puissent retrouver le chemin de la rentabilité.

Au Montebourg pompier a succédé un Montebourg architecte. Que peut-on attendre des 34 plans de la Nouvelle France industrielle ?

Dès que je suis arrivé, nous avons travaillé sur une nouvelle politique industrielle. L'industrie a perdu 750000 emplois depuis 2002. Le redressement productif est donc un impératif national. Les 34 plans de la Nouvelle France industrielle montrent qu'il n'est plus possible de distinguer la vieille industrie de la nouvelle économie. Il n'y a pas de secteurs condamnés : il y a des entreprises en croissance dans des secteurs en déclin et d'autres en difficultés dans des secteurs en croissance.
Ces plans s'inscrivent dans une démarche colbertiste et mercantiliste assumée. L'objectif, c'est de monter en gamme et de vendre le plus cher possible le travail national et nos produits fabriqués en France, pour reconquérir peu à peu le terrain perdu et rétablir ainsi l'équilibre de notre balance commerciale. Celle-ci affichait un déficit de 74 milliards d'euros quand nous sommes arrivés au pouvoir; elle devrait s'élever à 60 milliards cette année. Elle s'améliore donc au rythme de près de 1 milliard par mois. Ce n'est pas si mal en dix-huit mois…

Trente-quatre plans d'avenir, n'est-ce pas trop ambitieux ?

Pour les bâtir, nous ne sommes pas partis de zéro. À 80%, ces projets sont remontés du terrain. Ce ne sont pas les projets de l'État, mais ceux de la nation et des industriels concernés qui seront pilote de chaque projet. Certes, pour catalyser l'investissement privé, l'État va mobiliser 3,75 milliards d'euros du programme d'investissement d'avenir, qui s'ajouteront aux 6 milliards annuels de défiscalisation par le crédit impôt recherche. Mais le rôle de l'État est avant tout politique. Il est là pour aider les entreprises à se mettre d'accord et à coordonner l'action sans disperser les moyens. Cela a été un travail de titan que de créer du consensus autour de ces projets. Nous avons concentré nos moyens et nos forces sur nos points forts avec des projets concrets qui pourront déboucher rapidement. Si on en a choisi 34, c'est qu'on les pense tous bons, même si nous savons que nous n'aurons pas forcément 34 tirs au but.

Vous voulez favoriser les relocalisations. Que peut-on espérer ?

J'ai reçu depuis trois mois une quarantaine

de dossiers d'entreprises ayant des projets de retour en France. Ils commencent à percevoir les coûts cachés des délocalisations. Il y a des entreprises qui reviennent en France parce qu'elles commencent à voir que la base nationale redevient attractive. Si toutes les entreprises ayant délocalisé tout ou partie de leur appareil de production testaient le logiciel Colbert 2.0, le mouvement serait encore plus fort.

L'Amérique se réindustrialise. C'est un bon modèle à suivre ?

S'il y a un modèle, il est clairement américain. Aux États-Unis comme en France, la part de l'industrie a perdu 10 points de PIB en trente ans. L'Amérique, pourtant à l'origine de la crise des subprimes, a su trouver les leviers et les conditions nécessaires pour rebondir – 3 points de réindustrialisation en trois ans – par une politique industrielle cohérente qui fait revenir les entreprises. Le projet « American Manufacturing » porté par le président Barack Obama est un enjeu national qui fait l'unanimité. Il fait appel à des armes extrêmement puissantes qui ont permis de réduire de façon très significative les coûts de production de l'industrie américaine. Le coût du travail rapporté à la productivité a baissé, grâce à une monnaie bon marché. Si la BCE avait en Europe une politique aussi pragmatique que la Réserve fédérale, nous n'en serions pas là. Autre différence avec nous, les États-Unis assument un protectionnisme tous azimuts, puissant et décomplexé. Enfin, le pays s'appuie sur un avantage comparatif, l'exploitation des gaz de schiste qui ont fait baisser très fortement les coûts de l'énergie et permis à des industries traditionnelles comme la chimie de retrouver des marges élevées sur le sol américain.

À ce propos, la réforme du code minier sera-t-elle une occasion de relancer l'exploration des gaz et pétrole de schiste en France ?

Ce n'est pas cela qui résoudra le problème, puisque c'est une loi de 2011 votée par la précédente majorité qui a fixé le cadre de l'interdiction de l'exploitation du gaz de schiste en France, loi confirmée récemment par le conseil constitutionnel. Ma position est invariante : je crois qu'il faut nous autoriser l'exploration afin de tester des technologies d'extraction absolument non polluantes. Il ne faut d'ailleurs pas mésinterpréter le principe de précaution. Il ne s'agit pas de dire : « J'ai peur donc j'arrête tout », mais « J'ai peur, donc je vérifie que j'ai de bonnes raisons et s'il n'y en a pas, j'avance ». Le principe de précaution est d'abord un principe de vérification. Ne pas explorer de nouvelles technologies ne respecte donc pas le principe de précaution. J'ajoute qu'un pays ne peut pas vivre avec des peurs en permanence. Un grand pays comme la France doit vivre avec la passion de l'avenir et le désir du futur, non pas sa crainte.

La France, comme de nombreux pays occidentaux, voit son salut dans l'innovation. Pour vous, c'est quoi, innover ?

C'est la capacité pour une nation de se réinventer et de changer concrètement la vie en société. C'est pour cela qu'il faut une industrie forte, car celle-ci concentre l'innovation, la R&D, l'investissement, le progrès technique, autant d'ingrédients indispensables pour relever notre croissance. L'innovation, c'est aussi un moyen pour un pays d'être libre. Innover, c'est se libérer des choix des autres dont nous serions dépendants, c'est ne pas être soumis aux normes, aux brevets et aux inventions des autres, tout autant que de ne pas être soumis aux exigences des marchés financiers. C'est un enjeu de souveraineté.

Je me suis rendu il y a quinze jours à Boston au Massachusetts Institute of Technology (MIT), qui, dans une étude (« Production in the Innovation Economy ») dirigée par le professeur Suzanne Berger, a montré que l'industrie est un vecteur de croissance pour l'innovation qui irrigue toute l'économie.

C'est ce projet-là que je porte avec les 34 plans de la Nouvelle France industrielle. J'ai dit aux Américains que la France est en train de se réinventer. Nos 34 plans industriels sont le point de convergence de tous nos efforts, de rencontre entre toutes les forces productives : avec ses chercheurs, ses ingénieurs, ses designers, ses travailleurs et ses entrepreneurs, la France rassemble ses forces pour préparer l'avenir et y prendre toute sa part. J'ai dit aussi que la France est prête à nouer des alliances mondiales et pas seulement européennes. Notre souhait est maintenant de nous déployer dans la mondialisation.

Le président de LVMH, Bernard Arnault, vient de rendre hommage à votre action et de vous assurer du soutien d'une partie du patronat, « aussi curieux que cela paraisse », a-t-il souligné. Cela vous encourage ?

Aussi curieux que cela vous semble, j'ai le soutien de tous ceux qui défendent de façon patriotique l'outil de travail national : les syndicats, les citoyens et le patronat sont derrière moi quand il s'agit de défendre les savoir-faire de l'industrie française. Je n'aurais pas, au contraire, bonne presse chez les financiers et les banquiers. Cela vaut à mes yeux toutes les Légions d'honneur!

Louis Gallois a été très dur sur les règles de concurrence appliquées à Bruxelles. Ce combat est-il le vôtre ?

Oui, la commission doit réviser sa doctrine intégriste sur les aides d'État. Ces règles sont aujourd'hui obsolètes. Elles ont eu leur utilité lorsqu'il s'agissait de faire converger les pays européens entre eux. Mais elles sont contre-productives dans un monde où la concurrence se joue désormais à l'extérieur de nos frontières. Si à chaque fois qu'on propose une aide à l'innovation, la commission l'interdit parce que c'est une aide d'État, l'Europe se désarme elle-même un peu plus dans une compétition mondiale où des géants comme les États-Unis, la Chine ou l'Inde n'ont ni ces règles stupides ni ces états d'âme. Il faut inventer de nouvelles règles adaptées à une Europe plus offensive et moins naïve à l'extérieur de ses frontières. La proposition de Louis Gallois consistant à donner au conseil des chefs d'État et de gouvernement et non pas à la Commission le pouvoir de décision me paraît être de simple bon sens. Ce sont des décisions de nature politique qui doivent être traitées au niveau politique. seul moyen pour elle de peser à nouveau sur le monde, de construire l'avenir des générations futures et de se réconcilier avec les peuples.

Les entreprises réclament une pause fiscale. Que leur répondez-vous ?

Que les entreprises n'ont pas à se plaindre de ce gouvernement. Avec le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi [CICE, ndlr], 20 milliards ont été mis sur la table pour alléger leur masse salariale. Il n'y a aucune conditionnalité quant à l'usage de ces sommes autre que d'en discuter l'usage avec les partenaires sociaux. Quelle marque de confiance! Par ailleurs, le gouvernement s'est engagé à ne pas modifier pendant la durée du quinquennat cinq dispositifs importants, comme l'ISF PME, le crédit impôt recherche ou le statut de jeune entreprise innovante.

Le débat fiscal actuel porte sur la performance de notre économie. Il est difficile parce que l'Europe nous adresse des injonctions contradictoires : baisser les déficits à marche forcée et résoudre en même temps les problèmes de compétitivité. La France s'efforce de trouver le bon équilibre en menant une fiscalité pour la compétitivité et l'innovation. Mais on ne peut pas demander aux ménages de supporter tous les efforts de désendettement, au risque de casser la demande intérieure et donc les espoirs de reprise sur laquelle comptent les entreprises pour investir et créer des emplois. ■

« LA NATIONALISATION EST UNE ARME BANALE »

Avez-vous parfois regretté les propos que vous avez tenus sur la famille Peugeot ou le groupe Mittal, qui ont pu choquer les investisseurs étrangers ?

Qu'ai je donc dit de si dérangeant ? J'ai dit qu'il y a une responsabilité de l'actionnaire dans les difficultés actuelles de PSA qui emploie 100 000 salariés en France et que ce sont quand même les contribuables français qui sont appelés à la rescousse quand l'État apporte sa garantie à PSA Finance à hauteur de 7 milliards d'euros. L'État doit donc payer et n'aurait que le droit de se taire ? Ce sont nos impôts qui sont en jeu pour aider des actionnaires privés.

S'agissant de Mittal, je voudrais juste rappeler quelques faits. Lakshmi Mittal a racheté, via une OPA hostile, Arcelor, une entreprise déjà renflouée plusieurs fois par les contribuables français, belges et luxembourgeois. Pour cela, il s'est endetté dans le cadre d'un LBO concocté par Goldman Sachs. Et pour rembourser une dette excessive, Mittal serait libre de fermer ses usines en Europe ? Même la commission européenne a été très dure avec ce groupe. L'Algérie a nationalisé ses installations et la Belgique s'est refusée à ses solutions. Aujourd'hui, que constate-t-on ? Le cycle de l'acier est en train de se retourner avec la reprise de la croissance. Mittal, qui a justifié ses restructurations par l'existence de surcapacités dans l'acier européen, se félicite aujourd'hui de voir que les prix sont en train de remonter. Peut-être va-t-on finir par se rendre compte que le ministère du Redressement productif a eu raison de hausser le ton et de s'opposer à la fermeture de Florange.

L'acier européen a-t-il encore un avenir ?

C'est le cœur de notre industrie. Comment faire des avions, des immeubles, des voitures sans acier ? Je ne vois pas pourquoi nous devrions nous soumettre aux prix et à la qualité des aciers non européens. Notre industrie sidérurgique n'est pas en cause pour sa qualité mais au contraire parce qu'un groupe comme Mittal délaisse les outils industriels qu'il a rachetés.

Je ne regrette donc rien, sauf de ne pas avoir convaincu de nationaliser Florange. Ce sujet demeure d'ailleurs posé, si M. Mittal ne respecte pas ses engagements. Quand on a nationalisé les banques dans toute l'Europe, tout le monde a été d'accord, mais que la France ait envisagé de nationaliser une aciérie, cela a fait scandale. Dans le monde actuel, la nationalisation est une arme banale. Le Japon vient de le faire pour une usine de semi-conducteurs valant 1 milliard. Les États-Unis n'ont pas hésité à nationaliser temporairement General Motors. Ce ne sont pourtant pas des pays bolcheviks...

Sur l'austérité, le discours a commencé à changer en Europe...

Oui, et la France n'y est pas pour rien. Cela fait des années que des Prix Nobel d'Économie comme Joseph Stiglitz, et des experts du FMI ou de l'OCDE, expliquent que l'austérité aveugle ne marche pas. On est à un tournant. La commission européenne vient de se réveiller en ouvrant une procédure sur les excédents allemands qui, par habitant, sont plus élevés que les excédents chinois. L'accord de coalition entre la CDU-CSU et le SPD pour créer le salaire minimum en Allemagne est aussi une bonne nouvelle pour les travailleurs allemands et pour les partenaires de l'Allemagne, alors que ce pays a mené en Europe une concurrence déloyale.

Vous vous êtes insurgé contre le racket au Cice. Le phénomène s'est-il apaisé ?

Je n'ai pas l'impression. Dans tous les secteurs, et quelle que soit la taille de l'entreprise, des comportements déviants me sont encore signalés. Certains dirigeants, notamment de grands groupes, devront venir me donner ici, au ministère, des explications. Mais je ne veux pas céder au *« name dropping »*.

Une enquête de la médiation interentreprises indique que les délais de paiement continuent d'augmenter.

Cette absence manifeste de solidarité entre les grandes et les petites entreprises est inadmissible. Si la situation ne change pas, le gouvernement devra légiférer. Et je suis aussi inquiet du manque de patriotisme des grands groupes dans leur politique d'achat. En Allemagne, ou au Japon, les PME bénéficient très largement des achats des grands groupes, quand les achats du CAC 40 ne représentent que 16 % des contrats passés aux PME. C'est inadmissible, alors que les consommateurs et les petits producteurs jouent le jeu du *made in France.*

Comment faire en sorte que les 200 milliards d'euros de la commande publique profitent plus aux TPE et aux PME ?

Je demande aux acheteurs publics de réécrire leur cahier des charges et de modifier leurs comportements. Il est inconcevable que la commande publique ne soit pas un levier de développement pour nos entreprises. J'ai convoqué le directeur de l'Union des groupements d'achats publics (UGAP). Il devra m'expliquer les raisons de cette défaillance. ■

© DOMINIQUE_HENRI- SIMON

LES 34 PLANS DE LA NOUVELLE FRANCE INDUSTRIELLE

Énergies renouvelables – La voiture pour tous consommant moins de 2 litres aux 100 km – Bornes électriques de recharge – Autonomie et puissance des batteries – Véhicules à pilotage automatique – Avion électrique et nouvelle génération d'aéronefs – Dirigeables charges lourdes – Logiciels et systèmes embarqués – Satellites à propulsion électrique – TGV du futur – Navires écologiques – Textiles techniques et intelligents – Industries du bois – Recyclage et matériaux verts – Rénovation thermique des bâtiments – Réseaux électriques intelligents – Qualité de l'eau et gestion de la rareté – Chimie verte et biocarburants – Biotechnologies médicales – Hôpital numérique – Dispositifs médicaux et nouveaux équipements de santé – Produits innovants pour une alimentation sûre, saine et durable – Big data – Cloud computing – E-éducation – Souveraineté télécoms – Nanoélectronique – Objets connectés – Réalité augmentée – Services sans contact – Supercalculateurs – Robotique – Cybersécurité – Usine du futur.

INVENTER

Les textiles intelligents tissent leur toile

PAR **ERICK HAEHNSEN**
@ErickHaehnsen

Bardés de capteurs, les vêtements intelligents ont pour mission de veiller sur notre bien-être et sur notre santé durant nos loisirs, sur les lieux de travail et demain dans les hôpitaux. Encore émergent, ce marché devrait se développer très fortement dans les toutes prochaines années.

Les vêtements pour sportifs intègrent capteurs et polymères à mémoire de forme pour une meilleure régulation thermique. © OXYLANE

Du pyjama qui change de couleur en cas de fièvre au tee-shirt communicant sur Internet en passant par les vestes chauffantes et les sous-vêtements rafraîchissants, notre vestiaire fait sa révolution. « *Dans le futur, il est probable que nous lirons nos mails sur l'écran textile inséré dans notre veste chauffante* », prédit Vladan Koncar, directeur du Gemtex (Génie et Matériaux Textiles), le laboratoire de l'École nationale supérieure des arts et industries textiles (Ensait), basée à Roubaix. Ses chercheurs participent au programme de recherche Homo Textilus visant à développer des vêtements interactifs. Des vêtements d'un nouveau genre qui vont interagir avec notre corps et nos émotions grâce, par exemple, à des écrans textiles souples réfléchissant la lumière. Ce projet mené en partenariat avec le couturier Hussein Chalayan repose notamment sur des réseaux de microcapteurs et d'actionneurs intégrés dans le textile.

DES « VÊTEMENTS CONNECTÉS » DÈS 2014

Cet exemple constitue en réalité la partie émergée du futur marché des vêtements intelligents, l'un des 34 plans d'avenir de la Nouvelle France industrielle. Ce secteur pourrait peser 1,8 milliard de dollars (966 millions d'euros) en 2015. Trois principales applications sont concernées : les dispositifs médicaux, les équipements de protection individuelle, les articles de sport et de bien-être. Pour l'heure, ce segment apparaît comme le plus dynamique. En tête de file, ces sous-vêtements qui surveillent les paramètres vitaux durant l'effort ou le sommeil. Le vêtement, relié à un petit boîtier, transmet ses informations à un PC ou même à un smartphone. À l'instar des maillots connectés de Nike, de Numetrex (filiale d'Adidas), ou encore d'Hexoskin.

1,8 milliard
de dollars, c'est l'estimation du marché des vêtements intelligents, en 2015.

Cette dernière start-up, créée en 2006 à Montréal, compte une vingtaine de personnes. « *En plus d'analyser les mouvements, le rythme cardiaque, et l'électrocardiogramme, nous mesurons le rythme et le volume respiratoire*, explique son PDG et cofondateur, Pierre-Alexandre Fournier. *Les données de nos clients sont hébergées gratuitement sur nos plates-formes.* »

Pour enrichir l'éventail de ses applications, Hexoskin a eu l'idée d'ouvrir sa technologie aux autres fabricants qui peuvent de la sorte développer des vêtements compatibles. Ainsi, par exemple, OM Signal, une autre start-up canadienne, intègre des capteurs textiles, mélangés à un matériau conducteur, directement tricotés dans ses chandails, chemises, tee-shirt, etc. Conçus pour surveiller les paramètres vitaux ainsi que le nombre de calories perdues, ces articles seront commercialisés dès 2014.

L'année prochaine également, le marché devrait accueillir une nouvelle génération de « vêtements connectés » intégrant la technologie « Smart Sensing » issue du programme éponyme lancé en 2012. « *Il s'agit d'un projet sur cinq ans qui a bénéficié d'une aide de 7,2 millions d'euros apportée par Bpifrance, la Banque publique d'investissement, sur un montant de 17 millions d'euros* », indique Jean-Luc Errant, PDG de Cityzen Sciences, le pilote du projet. Visant les sportifs, professionnels ou amateurs, ces textiles mesureront, entre autres, la fréquence cardiaque, la température du corps, la vitesse de la course et fourniront des données GPS. « *Le vêtement pourra aussi donner l'hydrométrie du corps, la teneur en PH de la transpiration; grâce à sa batterie, il aura une autonomie d'une journée* », indique le dirigeant. Jean-Luc Errant s'appuie sur un consortium réunissant un distributeur spécialisé – les magasins Cyclelab –, des chercheurs travaillant à l'Institut Mines-Télécom, l'ENSCI et le CEA-Leti. Sans oublier les deux industriels : Eolane, concepteur et fabricant de produits électroniques dont le siège est dans le Maine-et-Loire; Payen, fabricant de tissus qui a adapté une ligne de production dans son usine située en Ardèche. « *Dans un premier temps, les capteurs seront ajoutés au tissu, mais dans un second temps,*

Batterie tissée

Le Centre européen des textiles innovants (Ceti) phosphore sur des fils récupérateurs d'énergie solaire.
Cette application intéresse les distributeurs de vêtements prêt-à-porter qui pourraient proposer à leurs clients une nouvelle source pour recharger… leur smartphone.

Et la lumière fut

Le projet Flexitheralight mené par le laboratoire Gemtex a abouti à la création d'un tissu lumineux couplé à un laser capable d'activer des médicaments anticancéreux. Avantage, le tissu intégrant des fibres optiques épouse les formes du patient, contrairement aux dispositifs existants. Une fois achevé, ce projet donnera lieu à la création d'une start-up.

Le pied !

La start-up TexiSense développe pour les pieds des personnes diabétiques des chaussettes intelligentes qui mesurent les pressions exercées au niveau des talons et des orteils. Les capteurs sont intégrés dans la chaussette grâce à un procédé de tricotage mis au point avec l'IFTH. Les essais cliniques sont prévus en 2014.

ils seront intégrés dans le fil », prévoit Jean-Luc Errant. Pour l'heure, plus de 50 brevets sont en train d'être déposés par Cityzen Sciences et les membres du consortium.

Du sport au bien-être il n'y a qu'un pas, franchi allègrement par Décathlon avec son label « Stratermic » spécialisé dans les produits en matière d'isolation et de régulation thermique. « *Nous sommes chargés de développer et d'industrialiser les produits issus des cahiers des charges fournis par les marques du groupe* », résume Aurélien Corbier, responsable innovation de Stratermic. Son équipe interne de quatre personnes a notamment développé pour Quechua, la marque fétiche du distributeur, une gamme de vestes chauffantes équipées d'une batterie rechargeable et amovible. « *Selon les besoins de la personne, l'autonomie de la batterie amovible va de 2 à 6 heures* », précise le spécialiste qui a travaillé notamment avec Geonaute, le spécialiste interne du groupe en charge des produits électroniques. Autre champ d'application investi par Décathlon, l'intégration de polymères à mémoire de forme au niveau des zones de sudation. À l'instar du maillot de randonnée Airtech Warm : « *Lorsque la transpiration survient, elle est absorbée par le tissu qui se gonfle et s'écarte mécaniquement de la peau, ce qui réduit la sensation de froid.* »

UNE BARRIÈRE INFRAROUGE EN FIBRES MINÉRALES

Des questions de température à côté desquelles le célèbre Damart (rebaptisé Damartex en 2002; 700 millions d'euros de CA sur 2012-2013) n'est pas passé. Le groupe nordiste, pape du « Thermolactyl », commercialise dès cette année des sous-vêtements... rafraîchissants. Baptisés Océalis, ils procurent en cas de chaleur une sensation de fraîcheur pendant 30 à 40 minutes. « *Nous avons développé des fibres sur lesquelles sont greffées des microcapsules contenant de la cristalline de sucre qui fond en présence d'humidité* », explique à Roubaix (Nord) Michel Caillibotte, le responsable innovation qui compte cinq ingénieurs dans son équipe. Une fois le vêtement lavé et séché, l'actif se recristallise pour un nouveau cycle. « *Les vêtements Océalis peuvent supporter entre 40 et 50 lavages* », précise le responsable innovation. Cinq années de recherche ont été consacrées à cette nouvelle fibre qui a fait l'objet d'un brevet européen.

Dans la foulée, le groupe, qui fête d'ailleurs ses 60 ans en 2013, a lancé une nouvelle fibre intelligente baptisée Thermolactyl Bioactif. Grâce à des fibres ultrafines contenant notamment des charges minérales, elle est conçue pour procurer du bien-être quelle que soit l'activité du porteur. L'idée ? Créer une barrière infrarouge autour du corps de manière à en conserver la chaleur. Tout en abaissant de 30% le poids du vêtement. De quoi stimuler les ventes en début et en fin de saison.

D'ICI CINQ ANS, DES BLOUSES DÉCONTAMINANTES...

L'avenir des textiles intelligents se jouera aussi et peut-être surtout dans le domaine de la santé avec des vêtements conçus pour la surveillance des personnes alitées à domicile ou à l'hôpital. « *Des prototypes sont en préparation dans les grands laboratoires comme Philips, mais ce marché est difficile à atteindre car il existe des freins techniques, financiers et réglementaires* », observe à Tourcoing Philippe Guermonprez, responsable du département textiles intelligents à l'IFTH (Institut français du textile et de l'habillement), qui dispose d'une demi-douzaine de plates-formes techniques.

Ce qui ne dissuade nullement les PME et les start-up de se positionner sur les applications médicales, dans le sillage des grands laboratoires. C'est notamment le cas de Thuasne, la célèbre entreprise familiale créée en 1847 qui commercialise des dispositifs médicaux textiles (ceintures lombaires, bas médicaux de contention, etc.).

... ET DES VÊTEMENTS ANTIBACTÉRIENS

« *Nous nous intéressons au textile intelligent car il permet de doser finement la pression exercée, de la contrôler et de la répéter avec la même précision* », souligne Élizabeth Ducottet, présidente du groupe Thuasne (1600 salariés et 160 millions d'euros de CA dont 4% investis en R&D). « *Nous commençons à travailler avec des fabricants de fibres qui vont miniaturiser les capteurs. Nos premiers produits "e-textiles" pourraient arriver sur le marché dans cinq ans* », prévoit la dirigeante. D'ici à 2018 donc, les premières blouses décontaminantes auront peut-être fait leur entrée dans les hôpitaux.

TDV Industries, une PME créée en 1950 y travaille afin de proposer une solution pour lutter contre les maladies nosocomiales. « *Nous voulons développer des vêtements qui détruisent les bactéries, notamment dans le bloc opératoire afin de limiter les risques pour les patients et le personnel médical* », précise Farida Simon, responsable recherche, veille et innovation de l'entreprise. TDV Industries est spécialisé dans la fabrication d'équipements de protection individuelle. Un secteur sur lequel les vêtements intelligents constituent également une niche porteuse. « *Nous travaillons actuellement sur des textiles qui visent à accroître le bien-être des salariés* », ajoute de son côté Fabrice Nicolas, le responsable commercial qui mène ce projet à la demande de ses entreprises clientes. Le produit pourrait être commercialisé dès 2014-2015 une fois les tests validés. ■

Portés près du corps, nos vêtements seront bientôt capables de surveiller nos paramètres vitaux et de transmettre les informations par smartphone.
© OM_SIGNAL

UNE COMBINAISON AUTO-DÉCONTAMINANTE

Si TDV Industries travaille sur les blouses tueuses de bactéries pou r les milieux médicaux (lire ci-contre), Ouvry s'active sur la combinaison du futur. Cette PME très innovante (CA attendu à 3 millions d'euros cette année, dont plus de 50 % à l'export, après 1,4 million en 2012) est spécialisée dans les équipements de protection individuelle pour la défense civile, l'armée, la police et la gendarmerie. En partenariat avec l'université de Strasbourg, la PME présidée par Ludovic Ouvry planche sur la combinaison du futur dans le cadre d'un projet soutenu par l'Agence nationale de la recherche (ANR). Prévue pour 2016, celle-ci sera auto-décontaminante et principalement destinée aux laboratoires ainsi qu'aux forces de sécurité. En pratique, le vêtement va mettre à profit les rayonnements solaires par photocatalyse afin de détruire les substances dangereuses. Celles-ci seront en fait oxydées grâce aux nanoparticules de titane incorporées dans le textile. Pour l'heure, il reste des essais d'industrialisation ainsi que des mesures de performance à effectuer. À noter que les huit salariés d'Ouvry réunissent des compétences très variées, qui vont des matériaux à la thermo-physiologie en passant par la chimie et les textiles techniques. ■

© SDIS 91

ANTICIPER

Ces anges de la finance qui cassent leur tirelire

La 8e édition de la Semaine des business angels s'est déroulée jusqu'au 29 novembre, partout en France. L'objectif : faire connaître davantage l'action de ces personnes physiques qui investissent leur propre argent dans de jeunes sociétés innovantes.

PAR **CHRISTINE LEJOUX**
@ChLejoux

Ils ont eu une grosse semaine. Ou plus précisément, huit jours pour mieux se faire connaître des fondateurs de start-up, mais aussi pour convertir d'autres investisseurs aux joies du financement et de l'accompagnement des jeunes pousses. Vendredi 29 novembre s'achève la 8e édition de la Semaine des business angels, des personnes physiques – souvent des chefs d'entreprise, à la retraite ou en activité – qui mettent leur argent personnel dans de jeunes sociétés innovantes. Si les sommes investies peuvent être très variables – de 5000 à 200000 euros, voire 500000 euros par an et par business angel –, elles ne sont jamais négligeables pour une start-up qui démarre.

Au cours des cinq dernières années, les 4500 business angels membres de France Angels – l'association qui fédère les réseaux de business angels français – ont au total investi 200 millions d'euros environ, dans 1500 sociétés. Une injection de capital bienvenue, à l'heure où les fonds de capital-risque, à court d'argent, n'ont (presque) plus les moyens de financer les jeunes pousses.

Pour les business angels, cette semaine était importante : ils veulent aussi « être reconnus et estimés », plaide Jean-Louis Brunet, président de France Angels. Un désir de reconnaissance d'autant plus fort que le projet de loi de finances 2013, qui prévoyait un alourdissement de la taxation des plus-values de cession de valeurs mobilières, avait donné à ces « anges de la finance » la très désagréable impression d'être considérés par le gouvernement comme des « rentiers spéculateurs », raconte l'un d'eux, voire comme des « disciples de Bernard Madoff », cet Américain coupable de l'une des plus grandes escroqueries financières de tous les temps.

Or, l'argent n'est pas la motivation première des business angels. Certes, ils bénéficient d'avantages fiscaux, la loi Madelin leur permettant de déduire de leur impôt sur le revenu 18% des sommes investies dans des PME. Une déduction qui s'élève à 50% s'ils sont par ailleurs redevables de l'ISF (impôt de solidarité sur la fortune). « *Il ne faut pas nier l'intérêt fiscal, mais l'essentiel n'est pas là* », affirme Jean-Louis Brunet. Et d'expliciter : « *Tous les business angels ont en commun la passion de l'entreprise. Quand ils investissent dans une société, ils revivent souvent par procuration l'aventure entrepreneuriale qu'ils ont eux-mêmes vécue plusieurs années auparavant.* »

Vendredi 8 novembre 2013, Jean-Louis Brunet, président de France Angels, a été décoré de la Légion d'honneur par Geneviève Fioraso, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
© GAËLLE BRUNET

90 START-UP À L'ACTIF DES ANGES DE GRENOBLE

Jean-Louis Brunet, qui possède la double casquette d'ingénieur électronicien et de diplômé de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Grenoble, sait de quoi il parle. Il a dirigé de 1996 à 2004 le fabricant d'onduleurs MGE UPS Systems, après l'avoir racheté à son employeur de l'époque, le groupe Schneider Electric, dans le cadre d'un LBO (*Leverage Buy-Out*, « acquisition par endettement »). La société s'est si bien développée que Jean-Louis Brunet s'est offert le luxe de la revendre à… Schneider, en 2004. La même année, ce « serial entrepreneur » fonde la start-up grenobloise H3C-énergies, spécialisée dans l'amélioration de l'efficacité énergétique, et qui compte aujourd'hui une centaine de collaborateurs.

C'est à cette même époque qu'il crée le réseau de business angels Grenoble Angels qui, depuis, a investi dans quelque 90 start-up. « *Grenoble est un terreau de l'innovation, le magazine* Forbes *l'a récemment classée cinquième ville la plus innovante au monde* », se félicite Jean-Louis Brunet. Pour qui « *un business angel n'a rien à voir avec un investisseur financier professionnel, auquel on confie de l'argent pour qu'il rapporte un maximum. Les business angels, eux, après avoir vécu l'entreprise, ont envie de renvoyer l'ascenseur, d'aider à leur tour de jeunes chefs d'entreprise à réussir. Pour cela, ils apportent non seulement leurs capitaux mais également leurs compétences, leurs réseaux, du temps, tout en se fixant comme règle de laisser le chef d'entreprise maître chez lui* », insiste Jean-Louis Brunet.

C'est sûr qu'il faut être motivé par autre chose que par la perspective d'espèces sonnantes et trébuchantes pour investir en phase d'amorçage, lorsque la société n'existe même pas encore, mais qu'il s'agit déjà de financer les dépenses préalables à sa création, comme la R&D, les études de marché, les brevets, etc. Par nature, le financement d'amorçage est éminemment risqué. D'ailleurs, « *25% environ des sociétés financées par des business angels disparaissent cinq ans après leur création* », soupire Jean-Louis Brunet, tout en précisant que cette proportion est inférieure « *à celle de 50% observée pour les entreprises en général, d'après un récent rapport de la DGCIS* [Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, ndlr] ».

Le site de vente de chaussures en ligne Spartoo a été financé, dès sa création en 2006, par le réseau de business angels Grenoble Angels. Six ans plus tard, il réalisait un chiffre d'affaires de 130 millions d'euros.
© JEAN-PIERRE CLATOT/AFP

LE MANAGEMENT, PREMIÈRE CAUSE DES ÉCHECS

Un risque en tout cas suffisamment élevé pour que les business angels sélectionnent les start-up sur la base de critères bien précis. À commencer par le caractère innovant du projet. Mais « *innovation n'est pas obligatoirement synonyme d'originalité. Cela ne signifie pas non plus forcément être les premiers, d'autant plus que l'on risque parfois d'arriver trop tôt par rapport aux besoins du marché* », précise Jean-Louis Brunet. Aussi, Grenoble Angels ne verrait-il aucun inconvénient à investir dans un deuxième Spartoo, cette pépite grenobloise de la vente en ligne de chaussures que le réseau de business angels a financée dès ses débuts.

Qui dit innovation dit protection de cette innovation. La start-up a-t-elle déposé des brevets ? Ceux-ci sont-ils facilement copiables ? Autant de questions que se poseront les business angels avant d'investir dans l'entreprise. Tout comme ils se demanderont s'il existe bien un marché pour le produit en question, aussi novateur soit ce dernier.

À cet égard, le plan pour l'innovation présenté début novembre par le gouvernement, qui vise à favoriser la transformation des travaux de recherche en produits commercialisables, n'est pas pour déplaire aux business angels. Mais, quand bien même la start-up aurait passé haut la main tous ces premiers filtres, un business angel n'investira jamais s'il nourrit le moindre doute sur la qualité de l'équipe dirigeante. « *C'est là le point clé. Dans 70% ou 80% des cas, les entreprises qui échouent souffrent d'un problème de management* », affirme Jean-Louis Brunet. Un management dont les business angels testeront l'esprit de synthèse, le sang-froid et la réactivité lors du « pitch » de cinq minutes auquel les apprentis entrepreneurs ont droit pour leur présenter leur projet.

C'est dire si l'écrémage est important. De fait, sur les 4000 à 5000 dossiers que reçoivent, au total, les réseaux membres de France Angels chaque année, un peu plus de 300 seulement seront financés, pour un montant global de l'ordre de 45 millions d'euros. Ce qui, d'après cette association, permet de contribuer à la création de quelque 2500 emplois, bon an mal an. De quoi, en effet, reconnaître l'action des business angels. ■

TGV LYRIA **BUSINESS**

Plus qu'un voyage d'affaires

Paris <> Bâle

3H03*

6 A/R
QUOTIDIENS

Paris <> Genève

3H05*

8 A/R
QUOTIDIENS

5 RAISONS
DE PRÉFÉRER
TGV LYRIA **BUSINESS**

+ RAPIDITÉ & FLUIDITÉ

+ FRÉQUENCE
& RÉACTIVITÉ

+ TEMPS POUR SOI
& PRODUCTIVITÉ

+ CONFORT

+ TRANSPARENCE
& ÉCONOMIES

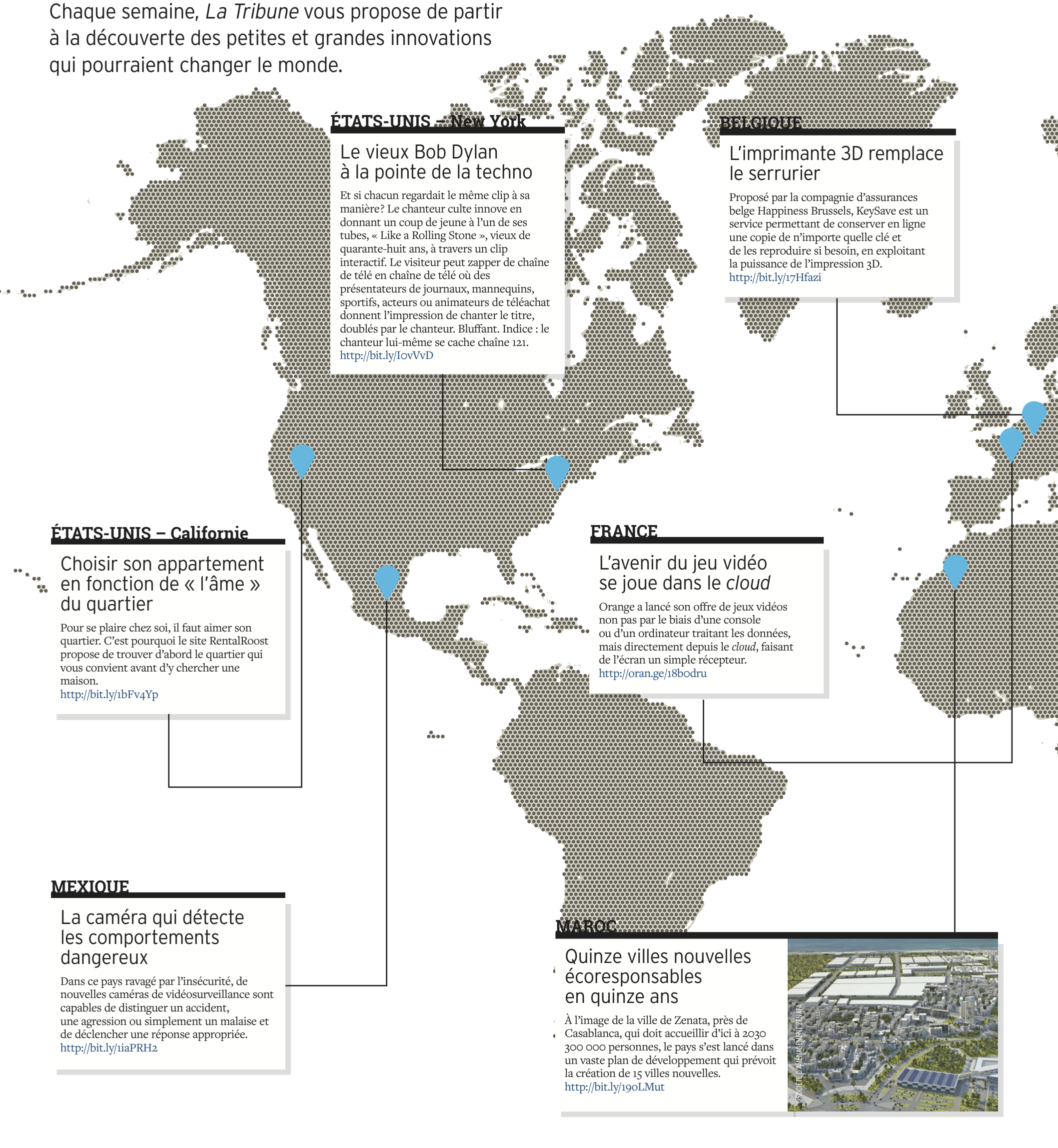
*Meilleurs temps de parcours et jusqu'à 8 A/R quotidiens à destination de Genève, jusqu'à 6 A/R quotidiens à destination de Bâle. Lyria SAS 80 000 € - RCS Paris B 428 678 627 - 25 rue Titon 75011 Paris - France. © Lyria / Getty images - Dimitri Otis.

tgv-lyria.com/business

TGV Lyria

De l'iPhone scanner à l'algorithme musical…

Chaque semaine, *La Tribune* vous propose de partir à la découverte des petites et grandes innovations qui pourraient changer le monde.



ÉTATS-UNIS – New York

Le vieux Bob Dylan à la pointe de la techno

Et si chacun regardait le même clip à sa manière? Le chanteur culte innove en donnant un coup de jeune à l'un de ses tubes, « Like a Rolling Stone », vieux de quarante-huit ans, à travers un clip interactif. Le visiteur peut zapper de chaîne de télé en chaîne de télé où des présentateurs de journaux, mannequins, sportifs, acteurs ou animateurs de téléachat donnent l'impression de chanter le titre, doublés par le chanteur. Bluffant. Indice : le chanteur lui-même se cache chaîne 121.
http://bit.ly/1ovVvD

BELGIQUE

L'imprimante 3D remplace le serrurier

Proposé par la compagnie d'assurances belge Happiness Brussels, KeySave est un service permettant de conserver en ligne une copie de n'importe quelle clé et de les reproduire si besoin, en exploitant la puissance de l'impression 3D.
http://bit.ly/17Hfazi

ÉTATS-UNIS – Californie

Choisir son appartement en fonction de « l'âme » du quartier

Pour se plaire chez soi, il faut aimer son quartier. C'est pourquoi le site RentalRoost propose de trouver d'abord le quartier qui vous convient avant d'y chercher une maison.
http://bit.ly/1bFv4Yp

FRANCE

L'avenir du jeu vidéo se joue dans le *cloud*

Orange a lancé son offre de jeux vidéos non pas par le biais d'une console ou d'un ordinateur traitant les données, mais directement depuis le *cloud*, faisant de l'écran un simple récepteur.
http://oran.ge/18bodru

MEXIQUE

La caméra qui détecte les comportements dangereux

Dans ce pays ravagé par l'insécurité, de nouvelles caméras de vidéosurveillance sont capables de distinguer un accident, une agression ou simplement un malaise et de déclencher une réponse appropriée.
http://bit.ly/1iaPRH2

MAROC

Quinze villes nouvelles écoresponsables en quinze ans

À l'image de la ville de Zenata, près de Casablanca, qui doit accueillir d'ici à 2030 300 000 personnes, le pays s'est lancé dans un vaste plan de développement qui prévoit la création de 15 villes nouvelles.
http://bit.ly/190LMut

SUÈDE/POLOGNE

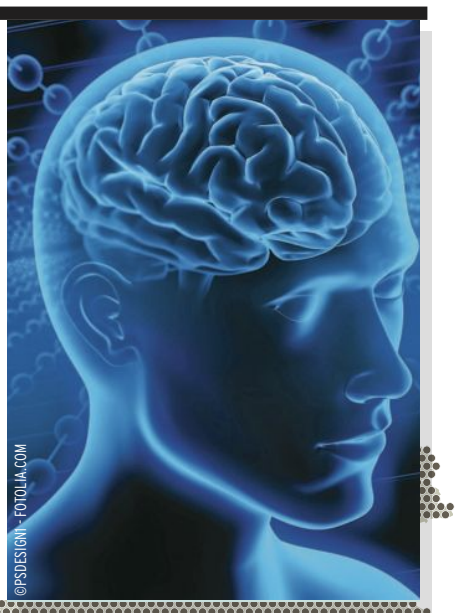
Des lasers pour guérir Alzheimer et Parkinson

Et s'il suffisait de quelques rayons laser pour venir à bout des maladies d'Alzheimer et de Parkinson? C'est le pari d'une équipe de chercheurs de l'université technique de Chalmer, en Suède, et de l'université technique de Wroclaw, en Pologne. Ces scientifiques pensent que les rayons laser pourraient prochainement devenir l'une des clés pour stopper l'évolution des maladies neuro-dégénératives.

Le principe paraît simple : les lasers se substitueraient à la chimiothérapie utilisée pour traiter la protéine bêta-amyloïde, qui forme des plaques dans le cerveau et qui serait responsable du développement de ces maladies. Grâce à l'utilisation de lasers utilisés sous la forme de thérapie lumineuse, les scientifiques seraient capables de repérer ces protéines défectueuses, puis de les détruire sans abîmer les zones alentour.

Reste encore à convaincre de l'efficacité sur le long terme. Mais si la méthode a encore besoin d'être affinée, les premiers résultats seraient encourageants : ils permettraient une guérison plus rapide et moins coûteuse.

http://bit.ly/1aVl8eD



©PSDESIGN1 - FOTOLIA.COM

FINLANDE

À chaque humeur sa musique idéale

Grâce aux tags associés à 1 million de titres tels que la joie, la puissance ou la nostalgie, des chercheurs ont mis au point un algorithme qui crée la playlist idéale selon son état d'esprit.

http://bit.ly/15Kge4a

JAPON

Neurocam, cet iPhone scanne le cerveau

Un iPhone vissé à l'oreille, une petite caméra et un casque ceinturant le crâne : le dispositif Neurocam permet de détecter ce que nous aimons et de l'enregistrer.

http://bit.ly/HlgXje

©YOSHIKAZU TSUNO/AFP

INDE

Avoir son bac, ça se calcule

Finies les vieilles annales! Une start-up indienne, Studycopter, propose aux étudiants d'optimiser leurs chances aux tests standardisés grâce à une méthode basée sur un algorithme de coaching qui prend en compte les forces et les faiblesses de l'élève.

http://bit.ly/13gLwy8

LA RÉUNION

Une autoroute sur la mer

La nouvelle route du littoral, ou l'autoroute la plus chère de France (133 millions d'euros au km) sera construite sur la mer, résistera aux houles cycloniques et se composera de deux digues et d'un viaduc de 5,3 km.

http://bit.ly/18FsDn3

©EGIS

SÉLECTION RÉALISÉE PAR **SYLVAIN ROLLAND**

Le smartphone Samsung Galaxy Round est arrivé sur le marché sud-coréen en octobre dernier. Incurvé et plus souple, son écran est quasi incassable. @ JUNG YEON-JE / AFP

INVENTER

Les écrans flexibles débarquent!

Certains les considèrent comme des gadgets futiles. Ces écrans qui se plient à volonté pourraient être bien utiles dans beaucoup de domaines et connaître de nombreuses applications. Ils sont parmi les premiers objets emblématiques d'une nouvelle révolution high-tech, celle des écrans incurvés.

PAR **JULIEN TARBY**
@julientarby

Annonces multiples, prototypes en pagaille, course effrénée à la R&D... La lutte fait rage entre les plus gros producteurs d'écrans au monde, en particulier les deux frères ennemis coréens LG et Samsung, mais aussi Sony, qui cherchent à se damer le pion à coups d'innovations. LG a ainsi été le premier à annoncer les écrans courbes sur les téléviseurs. Samsung a riposté avec les premiers smartphones à écrans flexibles, dits aussi incurvés.

Le LG G Flex et le Samsung Galaxy Round sont-ils les premiers représentants d'une révolution en devenir dans la téléphonie et même au-delà? Ou bien sont-ils de simples prouesses techniques de ces mastodontes asiatiques à des fins de communication, comme Motorola il y a cinq ans avec son écran circulaire Aura? De fait, les fabricants semblent avoir les yeux de Chimène pour cette technologie qui n'en est pourtant qu'à ses prémices. Auraient-ils flairé la « poule aux œufs d'or », comme le dernier rapport du cabinet d'études IHS qualifie cette technologie? Autrement dit, est-ce là le nouveau relais de croissance que les industriels attendaient pour continuer à soutenir les ventes de smartphones dans les pays développés? À défaut bien sûr d'avoir pu proposer une innovation plus déterminante pour nous faire changer de mobile.

Mais tout d'abord, il faut savoir de quoi on parle. En entendant le mot « flexible », les futurs utilisateurs s'attendent sans doute à ce que le téléphone en entier soit devenu souple. Hélas, il est malheureusement encore impossible de lui donner la forme voulue, notamment à cause des batteries, des processeurs et des connectiques qui technologiques. C'est pourquoi les premiers écrans flexibles qui débarquent sont simplement des écrans courbes, « incurvés ».

Les premiers exemples de projets de R&D basés sur les écrans OLED flexibles (ou FOLED pour « Flexible Organic Light-Emitting Diode », une diode électroluminescente organique) ne datent pourtant pas d'hier. Ils remontent à 2005 avec Philips. Les Coréens ont continué dans cette voie pour passer à l'étape clé de la production de masse.

Pour autant, l'intérêt de ces écrans reste pour l'heure limité. « *Un problème d'usage subsiste. Si le produit est courbe, il n'est pas stable. Il est impossible de glisser le doigt dessus lorsqu'il est posé. Il risque aussi de bomber dans la poche* », observe Axel Droin, senior manager chez Eleven, cabinet de conseil en stratégie spécialisé sur les impacts de la révolution numérique.

Dans la course à l'innovation, LG a été le premier à commercialiser des téléviseurs à écrans courbes. © LG

DES ÉCRANS INCASSABLES ET MOINS ÉNERGIVORES

Il est donc fort possible que l'heure soit encore, pour les industriels, aux démonstrations de force et de capacité d'innovation, avec des objets beaux et agréables à toucher. Ce qui déjà ravira les opérateurs de télécoms qui vont pouvoir attirer dans leurs boutiques les fameux « early adopters » accrocs aux nouveautés technologiques.

Mais il n'est encore nulle question d'un nouveau design modifiant les usages, comme Apple a su le faire avec l'écran tactile, produit en masse et accompagné par une communauté de développeurs d'applications. Cependant, ces écrans flexibles ou incurvés ont au moins un avantage non négligeable, une fois qu'ils auront été produits à grande échelle et que leur prix aura chuté. Comme chacun le sait, le grand risque actuel est en effet de casser l'écran lorsque le smartphone tombe. Pourquoi? Parce que la vitre est rigide. Or, pour les smartphones incurvés, « *l'écran devient plus souple, le substrat est plus résistant, rendant le produit quasi incassable* », observe Axel Droin.

Samsung y a ajouté un argument écologique. En optant pour un écran incurvé, l'industriel a ouvert de nouvelles perspectives en termes d'affichage d'informations car il se sert de l'arête du terminal pour diffuser des notifications et faire défiler du contenu (nouveaux messages, alertes, etc.). Un affichage latéral et non facial qui économise beaucoup d'énergie. La technologie OLED apparaît d'ailleurs beaucoup moins énergivore que d'autres affichages, au premier rang desquels les cristaux liquides (LCD). En outre, l'absence de rétro-éclairage permet de concevoir des produits plus fins et plus légers.

PLIER, DÉPLIER, ENROULER SON SMARTPHONE...

Mais en réalité, ce n'est là que le début de la véritable révolution que ces écrans amorcent. Car à terme, avec eux, les smartphones ou les tablettes seront totalement et véritablement souples, ce qui nous permettra de les plier, déplier, enrouler, etc. « *L'écran, comme une feuille A4 qui se plie en quatre, pourra être adapté à l'usage : lecture du journal, des mails, réception téléphonique, etc.* », imagine Axel Droin. Aujourd'hui, les « phablettes » – contraction de « phones » et de « tablettes » – transforment l'objet téléphone en une petite tablette, mais se heurtent à un vrai problème d'encombrement.

Dans quelques années... d'autres secteurs pourraient être directement concernés, au premier rang desquels l'automobile. Le tableau de bord pourrait se muer en un écran, puisque celui-ci ne serait plus obligé d'être plat. Il serait souple et tactile, le contenu s'adaptant aux usages du conducteur et du passager (GPS, boutons de commande, films...). On pourrait y disposer de cartes routières connectées flexibles. Les montres à écran souple pourront épouser la forme du poignet et tout le secteur des « wearable devices » (« technologies embarquées ») en serait bouleversé. De même, le téléviseur, avec des écrans courbes, pourra être modifié dans sa forme afin de rendre l'environnement plus immersif. Il sera possible d'envisager la télévision sur tous les murs, plafond et plancher de la pièce, avec des projections possibles dans les quatre dimensions, sur le même mode que la Géode du parc de la Villette, à Paris. Et dans la foulée, comme pour la HD ou la 3D, il faudra du contenu pour que le marché suive l'innovation technique.

Pour l'heure, les geeks comme les financiers sont juste attentifs à ces premières innovations. Des prototypes existent. Ils ont été présentés. Mais les barrières technologiques semblent encore très loin d'avoir été surmontées avant un lancement commercial. Quoi que... Samsung prévoit ses premiers écrans pliables pour 2015, selon une stratégie dévoilée aux analystes et qui n'a en rien l'air d'une science-fiction, mais d'un rendez-vous pris avec le futur. Réalité ou simple bluff face à ses concurrents? ■

CHANGER

Pourquoi Easyjet décolle alors que Ryanair patine

Les bénéfices records d'Easyjet contrastent avec la baisse annoncée de ceux de Ryanair. C'est que l'un peut augmenter ses prix, tandis que le modèle de l'autre l'en empêche.

Easyjet ne connaît pas la crise... ses actionnaires non plus. Ils recevront, en 2013, 308 millions de livres de dividendes. © EASYJET

PAR **FABRICE GLISZCZYNSKI**

@fgliszczynski

Deux compagnies aériennes low cost, deux modèles qui s'affrontent... Les résultats financiers d'Easyjet divergent de ceux de Ryanair. Alors que les bénéfices de la première compagnie aérienne sont en forte hausse, ceux de sa rivale irlandaise ont été revus à la baisse deux fois en deux mois. Voici quelques jours, Easyjet a annoncé un profit annuel avant impôts de 478 millions de livres (569,9 millions d'euros), en hausse de 50,9%, pour un chiffre d'affaires en augmentation de 10,5%, à 4,258 milliards de livres. Un record pour la low cost britannique, qui a décidé de reverser 308 millions de livres de dividendes à ses actionnaires, déjà tout sourires après avoir vu l'action de la compagnie bondir de 69% depuis le début de l'année (après +79% en 2012). Une performance boursière qui fait pâlir d'envie les actionnaires de Ryanair. Le 4 novembre, le directeur général de la compagnie irlandaise, Michael O'Leary, prévoyait une baisse conséquente de son bénéfice net à l'issue de son exercice fiscal, à la fin de mars. Celui-ci devrait ressortir entre 500 et 520 millions d'euros.

De fait, les courbes des principaux indicateurs des compagnies se sont croisées. Et peut-être pour longtemps. Car derrière les chiffres, c'est la pertinence d'un modèle économique par rapport à l'autre qui explique la différence de performances entre les deux compagnies. Non pas en termes de réduction de coûts, un domaine où Ryanair reste imbattable, mais en termes de « price power ». Aujourd'hui, Easyjet parvient à augmenter le prix moyen de ses billets de 7% quand Ryanair les voit s'effondrer. La compagnie irlandaise table, en effet, sur une baisse de ses tarifs de 9% et de 10% respectivement au troisième et quatrième trimestre, après un recul de 2% au premier semestre. La faute à la crise et à une guerre des prix accrue, explique le transporteur irlandais. Les leviers pour augmenter les recettes semblent limités. La compagnie, qui a construit tout son marketing sur un service a minima et des prix dérisoires, doit en effet veiller à ce que l'écart de prix reste important avec ses concurrents installés sur des gros aéroports ou offrant plus de services. Sinon à quoi bon, pour un Parisien, aller à Beauvais plutôt qu'à Orly ou à Roissy, ou encore voler sur une compagnie qui estimait jusqu'à tout récemment que ses tarifs dérisoires la dispensaient d'entretenir la moindre relation avec ses clients?

BAISSE DES SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS EN VUE

Certes, la compagnie de Michael O'Leary veut rectifier le tir, mais le processus est lent à se concrétiser. Par ailleurs, trop augmenter les prix priverait Ryanair d'une autre clientèle : celle qui ne voyage tout simplement pas sans les très bas tarifs de la compagnie. Ses marges de manœuvre sont donc réduites. D'autant plus que Ryanair ne peut pas trop compter sur une hausse des aides publiques des collectivités locales en contrepartie de la desserte de leur territoire. En effet, les finances de ces collectivités sont exsangues et Bruxelles va durcir les règles dans ce domaine, comme l'indiquait au début d'octobre la commission des Affaires européennes du Sénat : « *Le projet de nouvelles lignes directrices sur les aides aux aéroports et aux compagnies aériennes tend à limiter considérablement la possibilité pour les collectivités locales de subventionner les aéroports au titre de leur mission de service public.* »

Pour Easyjet, la problématique est différente. Privilégiant les grands aéroports, la compagnie britannique n'est pas dépendante du soutien des pouvoirs publics locaux. En outre, sa stratégie de se focaliser en grande partie sur la clientèle affaires (desserte des grandes villes avec allers-retours dans la journée, offre tarifaire flexible avec de nombreux services demandés par cette clientèle tant au sol qu'à bord, rapprochement avec les agences de voyages qui verrouillent cette clientèle, etc.) lui permet d'attirer des voyageurs plus rémunérateurs qui compensent largement le surcoût d'une présence sur ce type de plates-formes.

Easyjet peut donc encore augmenter ses prix : ils resteront toujours plus attractifs que ceux des compagnies traditionnelles. Par ailleurs, la mise en place de services et le rapprochement avec les agents de voyages lui permettent d'élargir sa base de clientèle au-delà des seuls hommes et femmes d'affaires. Notamment vers des personnes plus âgées. « *Nous avons le profil de clientèle le plus large* », estime François Bacchetta, le directeur général France de la compagnie low cost.

« *Easyjet est le gagnant structurel sur les routes intra-européennes face aux compagnies classiques, mais aussi aux autres compagnies low cost* », avait déclaré, l'an dernier, Carolyn McCall, la directrice générale de la compagnie orange. Personne ne l'avait contredite. Easyjet est en effet le grand gagnant de la crise. Et au-delà. Car non seulement on voit mal le modèle se gripper, mais son potentiel de croissance est énorme. En particulier sur le segment professionnel qui représente 25% de son trafic. Selon une étude réalisée par Mondial Assistance et Déplacements Pros publiée en septembre dernier, 52% des voyageurs d'affaires interrogés, issus d'entreprises de toutes tailles, indiquent avoir voyagé au moins une fois sur les Easyjet, Vueling et autres compagnes low cost au premier semestre 2013 et 31% entre deux et quatre fois. Seuls 17% des voyageurs disent ne pas y avoir eu recours. ■

INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpifrance ET LA TRIBUNE

CORIOLIS COMPOSITES MET LE CAP SUR LE TRANSPORT

Adoptés par les grands de l'aéronautique comme EADS, Bombardier et Dassault Aviation, ses robots « tisseurs » de matériaux composites passeront à l'abordage de nouveaux marchés d'ici 5 ans : les transports terrestres et les énergies renouvelables. « *Nous avons engagé des projets collaboratifs avec les principaux acteurs de l'automobile en France et en Allemagne pour alléger les véhicules* », indique Clémentine Gallet, la présidente de Coriolis Composites. A l'origine, elle et ses deux associés ciblaient le monde de la voile, leur passion commune. « *Contre toute attente, c'est Airbus qui a été notre premier client, en 2006.* » Un premier contrat signé dix ans après le début du projet, alors qu'ils étaient étudiants. « *Nous avons remporté la première édition du concours Ceti, soutenu par Bpifrance, en 1999. Ce prix nous a permis de lancer les recherches pour mieux définir notre projet de création d'entreprise.* » Cette année-là, Clémentine Gallet a rencontré une chargée d'affaires de Bpifrance qui l'a épaulée dans sa quête de financements. « *Nous étions alors des étudiants de 23 ans fraichement diplômés et les banques refusaient de nous financer. Bpifrance a vu en nous un potentiel que nous ne soupçonnions pas nous-mêmes.* » Depuis sa création, Coriolis Composites a sollicité une dizaine d'aides de Bpifrance : contrat de développement participatif, avances remboursables et financement de projets de recherche collaboratifs. « *Les équipes de Bpifrance ont veillé à ce que toutes les chances de succès nous soient données, grâce à la finesse de leurs analyses, technique et entrepreneuriale. Nous devons beaucoup à Bpifrance dans la réussite de notre entreprise.* » Coriolis Composites compte aujourd'hui 85 salariés, 3 filiales à l'étranger et 15 brevets internationaux.

Clémentine Gallet, présidente de Coriolis, lors de la remise des Trophées INPI de l'innovation en Bretagne, en 2012.

© Coriolis

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : **bpifrance.fr**

FRANCE

Pour la capitale alsacienne, la construction de la « ville de demain » passe par la reconquête de sa façade allemande. Cela suppose l'urbanisation de 195 ha en friches et l'extension, sur 2,9 km, de son réseau de tramway vers Kehl, sa voisine allemande et partie intégrante d'une future Eurométropole.

Avec le tram, Strasbourg se tourne vers le Rhin

À terme, le tramway qui desservira le nouveau quartier trouvera son terminus devant la mairie de… Kehl, la voisine allemande de Strasbourg, de l'autre côté du Rhin.
© EICHEN ET ROBERT & ASSOCIÉS MANDATAIRE/ ALFRED PETER/ © KAUPUNKI PERSPECTIVISTE

PAR **OLIVIER MIRGUET**

@olivierm

Arrêt Citadelle. Personne ne descend! À la fin de 2016, quand le tramway circulera entre Strasbourg et Kehl, sa voisine allemande, les deux dernières stations avant la frontière du Rhin resteront désertes. Et pour cause. Elles sont situées dans un ensemble de friches industrielles et de terrains vagues urbains, où la municipalité s'apprête à autoriser 800000 m² de constructions neuves. En attendant, le tram précédera les futurs occupants de deux ou trois ans. « *Depuis deux siècles, Strasbourg s'est construite le dos au Rhin. L'ennemi héréditaire était de l'autre côté du fleuve. Nous allons récupérer l'espace inutilisé pour y construire la ville de demain* », annonce Alain Jund, adjoint (Verts) en charge de l'urbanisme à la mairie de Strasbourg.

Pour structurer les aménagements de ce territoire morcelé sur 195 hectares, la collectivité choisit un outil inédit : le tramway. « *C'est une suite logique, après vingt ans d'extension de notre réseau. Mais c'est aussi un pari : le tram sera la colonne vertébrale de notre agglomération transfrontalière désormais tournée vers le Rhin* », avance Alain Jund. La ligne (2,9 km pour 97 millions d'euros), qui attend la confirmation de sa déclaration d'utilité publique, permettrait aux habitants de 4400 nouveaux logements de renoncer, d'emblée, à leur voiture. L'automobile sera reléguée à la périphérie des ensembles collectifs et la voirie, réduite au minimum. « *Le projet a été rectifié en 2010*, se souvient Jean-Philippe Lally, directeur général de la Compagnie des transports strasbourgeois (CTS). *On a d'abord envisagé de construire un tramway jusqu'à Kehl en suivant le corridor de circulation des voitures et des camions qui se rendent en Allemagne. Et puis on a eu l'idée de tout changer.* » Pour exploiter, pendant trois ans, un tramway fantôme? La CTS ne s'inquiète pas. « *Si les services techniques de l'État nous l'autorisent, les stations Citadelle et Starcoop resteront fermées. Elles recevront plus tard leurs équipements et le mobilier urbain. Le tramway passera sans ralentir* », explique Jean-Philippe Lally. Bénéfice : 500000 euros d'investissements reportés à plus tard, et des risques de vandalisme réduits.

UNE EUROMÉTROPOLE EN DEVENIR, AVEC KEHL

Autre nouveauté : c'est sur la rive allemande du Rhin, à Kehl, que le tram de Strasbourg installera un nouveau terminus. Profitant de la main tendue par les Strasbourgeois et de la dynamique du lancement d'une « Eurométropole », le maire social-démocrate Günther Petry a sollicité le Land de Bade-Wurtemberg et l'État fédéral pour financer 1,2 km de tramway supplémentaire dans sa commune. La ligne s'arrêtera donc au pied son hôtel de ville. Depuis dix ans, monnaie unique aidant, Kehl a attiré 2500 Français dans des logements devenus attractifs.

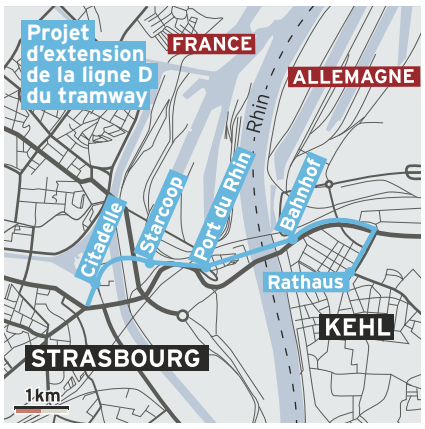
Côté français, sur la rive gauche du Rhin, le quartier d'habitat social ravagé en 2009 par les manifestants anti-OTAN (bâtiments brûlés, mobilier détruit) panse ses plaies et observe l'arrivée de ces nouveaux voisins, dont les enfants se partageront une originale crèche binationale. Un ensemble de 380 logements est déjà en cours d'achèvement au pied du pont de l'Europe. Les surfaces réservées à la promotion immobilière ont trouvé preneurs au prix moyen de 3500 euros/m². Ce qui place d'emblée le projet urbain des Deux-Rives dans le moyen-haut de gamme, à l'échelle de l'agglomération. Mais le pari est loin d'être gagné : la collectivité doit se doter des deux outils adéquats, une ZAC multisite et une société publique locale d'aménagement (SPLA), pour assurer la maîtrise de projets contrariés par de trop nombreux obstacles physiques.

Le morcellement de l'axe Deux-Rives est dû à la présence des routes pour la desserte des activités industrielles, posées sur des talus de 6 à 7 mètres, de bassins, de canaux et de voies ferrées liées à la logistique portuaire. « *Il ne faut pas que les déplacements induits par les habitants viennent asphyxier cette activité économique* », prévient Didier Dieudonné, directeur général délégué du port autonome de Strasbourg, dont les installations concentrent 350 entreprises et 13000 emplois. « *Au niveau de la cohabitation, entre les trains qui circulent, les industries et les futurs habitants, ça va frotter. C'est évident* », prévoit-il encore. Sur plus de 1000 ha, le port abrite la première plateforme logistique d'Alsace et génère un trafic de 18 millions de tonnes de fret routier. La « liaison interport » semi-enterrée reste à aménager : 16 millions d'euros d'investissements pour achever l'axe routier de transit nord-sud, à l'abri des zones habitées.

UN PROJET URBAIN EN SEPT « BULLES »

Bernard Reichen, maître d'œuvre du schéma directeur des Deux-Rives, a intégré ce caractère morcelé dans ses projets d'urbanisation et propose, dans sept « bulles », de construire « des points d'intensité complémentaires, reliés par le tram ».

Première bulle près du centre-ville, la presqu'île de la Citadelle jouxtera un bassin de plaisance équipé de 100 anneaux pour les bateaux de passage, accueillera des logements et un hôtel. La friche de l'ancienne usine de charbon Starlette mélangera des



logements et des locaux tertiaires. Un peu plus loin, l'ancien site logistique des Coopérateurs d'Alsace, investi par des artistes locaux, complétera l'offre culturelle strasbourgeoise. Tout près du Rhin, un groupement de cliniques privées déploiera une offre de santé sur 50000 m². « *L'objectif, c'est de créer une offre massive et attractive de logements qui rendra définitivement ringarde l'expansion pavillonnaire de l'autre côté de l'agglomération, à l'ouest, dans les terres agricoles du Kochersberg* », résume Alfred Peter, paysagiste local associé à Bernard Reichen dans l'équipe de maîtrise d'ouvrage.

L'opposante Fabienne Keller, ancienne maire (2001-2008, UMP), en campagne pour les municipales, ne l'entend pas de cette oreille. Elle critique le côté morcelé de l'opération et, avant tout, l'aspect irrationnel de son tramway. « *Le tracé en U de cette ligne qui zigzague va provoquer des surcoûts déraisonnables,* attaque-t-elle. *Ce tracé entraînera la construction d'un quatrième pont sur le Rhin aux côtés des ouvrages piéton, routier et ferroviaire existant. Un pont unique eût été une question de bon sens.* » ■

PAYS-BAS

La capitale économique des Pays-Bas est l'une des rares villes d'Europe à avoir endigué le flot de voitures dans son centre-ville. Elle fait la part belle aux vélos, au tramway, au train et aux taxi-motos électriques. Amendes, parcmètres et plan de circulation dissuadent aussi de prendre le volant.

L'immense parking à vélos de la gare centrale d'Amsterdam, en juillet 2013. © TIOTHY CLARY/AFP

Vélos 1-voitures 0 : plus belle la vie à Amsterdam...

PAR **SABINE CESSOU,** À AMSTERDAM

Les rues sont quasi piétonnes dans le centre historique d'Amsterdam, le long des canaux. Quelques voitures circulent, assez rares pour une capitale économique européenne. Le périphérique n'est emprunté que par 200000 voitures par jour, dans une agglomération de plus de 1 million d'habitants. Les embouteillages n'y sont pas très fréquents – sauf les jours d'été, pour aller à la plage. Les bouchons, en revanche, sont habituels aux heures de pointe sur toutes les autoroutes des Pays-Bas, trop petits pour la taille de leur parc automobile (10 millions de voitures pour 16 millions d'habitants).

Le secret d'Amsterdam? Voilà des années que la ville refuse d'être défigurée et polluée par l'automobile. Anticonformiste, cette municipalité de gauche, traditionnellement gérée par le parti travailliste et ses alliés écologistes, a réussi à faire baisser la circulation de 25% dans les années 1990. Et ce, alors que le trafic routier a augmenté de 60% partout ailleurs dans le pays au cours de cette même décennie.

Le goût d'Amsterdam pour la bicyclette explique en partie cette situation atypique. Sur les 750000 Amstellodamois qui vivent à l'intérieur du périphérique, 490000 sont des cyclistes (y compris les enfants et les retraités). Une augmentation de 44% en vingt ans. Ils effectuent 38% de leurs trajets quotidiens en pédalant, par tous les temps, et rendent la vie difficile aux automobilistes, qui doivent tenir compte à tous les carrefours de leur présence.

UNE BATTERIE DE MESURES ANTI-AUTOMOBILISTES

D'immenses parkings à vélo, certains comptant 10000 places, se trouvent à côté des trois principales gares ferroviaires (Centraal Station, Amstel et Station Zuid), pour tous ceux qui vont travailler dans d'autres villes ou qui en viennent pour aller dans les bureaux d'Amsterdam... *« Les villes sont très bien reliées entre elles par le système de transports en commun,* explique un ancien conseiller municipal travailliste, Laurent Chambon. *Le vélo est combiné avec le tramway et surtout le train, où l'on peut voir des passagers replier leurs bicyclettes ultra-modernes, qu'ils emportent partout avec eux. »*

Rouler en voiture relève du luxe à Amsterdam. Les riverains doivent payer une licence annuelle à la mairie (jusqu'à 600 euros) pour avoir le droit de se garer dans leur quartier. Les parcmètres avalent entre 2 et 4 euros de l'heure pour le stationnement en journée, presque deux fois plus qu'à Paris. Et les amendes pleuvent, dès que le temps de parcmètre est écoulé. De même les enlèvements par la fourrière, facturés très cher, ne traînent pas. *« Nous ne sommes pas contre les voitures,* précise Carolien Gehrels, la maire adjointe d'Amsterdam en charge de l'Environnement. *Mais plutôt qu'une ou deux mesures très contraignantes, comme le système de péage à Londres, nous préférons une batterie de petites mesures pour atteindre nos objectifs. »*

Ces mesures, constamment renouvelées depuis les années 1980, dissuadent les habitants de prendre le volant. Depuis 2008, un vaste plan dénommé « Nouveau Climat d'Amsterdam » vise à réduire de 40% les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2025, par rapport à leur niveau de 1990. Les véhicules diesel sont interdits dans la ville, de même que les camions de plus de 3,5 tonnes n'ayant pas de moteur neuf (conformes à la norme Euro 2) et de filtre à carbone. La vitesse est limitée à 80 km/h sur le périphérique, et tout est fait pour développer des modes de transport alternatif. Un projet vise notamment à transporter le fret marchandise par le biais d'un tramway spécial, pour empêcher les quelque 5000 camions actuels de pénétrer dans la ville chaque jour.

Les résistances au changement se font toutefois ressentir, d'autant plus que la récession qui frappe les Pays-Bas depuis 2009 mettent les questions d'écologie au second plan. *« Une sorte de consensus existe ici sur l'idée d'une ville sans voiture,* note Lotte, 35 ans, résidente du centre-ville qui ne se déplace qu'à vélo. *D'ailleurs, nous apprécions beaucoup la qualité sonore de notre ville. Les vélos ne font pas de bruit et nous ne sommes pas obligés de crier pour nous entendre dans la rue, comme à Londres ou Paris. »*

En attendant que le projet de fret par tramway se concrétise, la mairie donne l'exemple. Ses fonctionnaires roulent en voitures électriques et les bâtiments publics ont été réaménagés pour ne plus émettre de carbone.

En septembre 2011, les toits de l'Hôtel de ville et du Stopera, l'opéra voisin, ont été recouverts d'un toit végétalisé.

QUARTIER TOUT ÉCOLO ET TRANSPORTS ÉLECTRIQUES

Des projets pilote de bus à hydrogène ont été lancés, mais aussi d'écoquartiers comme le fameux GWL-Terrein. Construit à l'ouest d'Amsterdam de 1994 à 1998 sur six hectares, cet ensemble moderne a été conçu pour bannir la voiture. Dès 2000, on n'y recensait plus que 172 automobiles pour 1000 résidents, lesquels effectuaient seulement 10% de leurs déplacements grâce à ce mode de transport.

La mairie est par ailleurs en passe de convertir la ville au transport électrique, en installant des prises de rechargement sur les quais, pour les bateaux qui s'équipent de moteurs électriques, et près des résidences de ses habitants qui choisissent la voiture électrique. Un système de subventions octroyées par la ville pousse d'ailleurs à faire ce choix, coûteux à court terme, mais jugé vite rentable à long terme. Le propriétaire d'un bateau, quel qu'il soit, qui enlève son moteur diesel pour un moteur électrique peut s'attendre à se voir rembourser la moitié de son investissement – dans certains cas, jusqu'à 15000 euros.

Amsterdam paye le prix de ses choix, qui lui rapportent aussi très gros : ville musée, elle vit largement du tourisme, avec des visiteurs enchantés par une atmosphère urbaine que les voitures ne viennent pas gâcher. ■

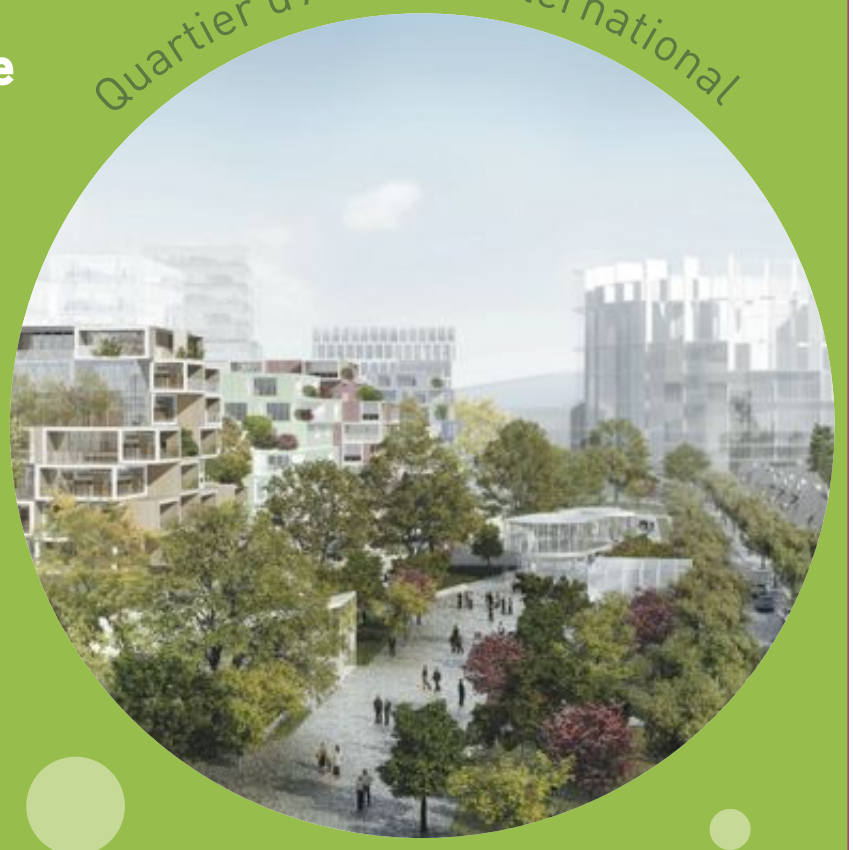
Strasbourg the europtimist

Capitale **européenne**

Votre avenir se construit à Strasbourg

- **Deux Rives, le plus grand projet urbain de France**
- **Un Campus des Technologies Médicales**
- **Un Quartier d'Affaires International**

Quartier d'Affaires International



RENDEZ-VOUS AU

SIMI

Stand E83

Niveau 2

Salon de l'immobilier à Paris du 4 au 6 décembre 2013

Le Parc des Expositions

Tours Black Swan & Elithis

www.europtimist.eu

CCI STRASBOURG ET BAS-RHIN

Strasbourg.eu
& COMMUNAUTÉ URBAINE

ANALYSE

L'Europe sauvée par le futur salaire minimum allemand ?

L'Allemagne va instaurer un smic à 8,50 euros de l'heure en 2015. Quelles seront ses conséquences sur l'économie allemande et européenne ? Sans doute plus modérées qu'on ne le pense.

© DR

ROMARIC GODIN
RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT ÉCONOMIE
@RomaricGodin

Angela Merkel a donc accepté un salaire minimum généralisé unique en Allemagne. Une décision d'abord politique, puisqu'il s'agissait pour elle d'arracher l'accord de la SPD pour une « grande coalition » et éviter de nouvelles élections. Mais les conséquences de ce choix seront économiques. La presse allemande, du reste, n'a pas hésité à parler de « révolution » dans le modèle économique allemand.

Sa portée est difficile à évaluer. Selon l'accord signé entre la chancelière et le SPD, mercredi 27 novembre, un salaire minimum et généralisé à 8,50 euros de l'heure sera instauré en 2015. Soit le niveau réclamé pendant la campagne par le SPD. Comment sera déterminée la revalorisation de ce salaire minimum? Comment sera-t-il articulé avec les accords de branche et les salaires minimums existants? Il y a encore des questions en suspens... Pour autant, il est possible de tracer quelques lignes de ce que pourrait être l'économie allemande avec un salaire minimum.

1. VA-T-IL NUIRE À LA COMPÉTITIVITÉ ?

Selon une étude récente de l'institut allemand DIW, le coût global d'un salaire minimum à 8,50 euros a été évalué pour les entreprises allemandes à 3% de leur actuelle masse salariale. Si le coût n'est pas neutre avec une inflation à 1,2% pour les entreprises, il n'est pas non plus insurmontable. Néanmoins, cette image globale ne dit pas tout.

Le « miracle » allemand s'appuie d'abord sur une industrie restée plus importante dans l'économie qu'ailleurs. C'est cette industrie qui exporte. Selon l'étude déjà citée, l'industrie manufacturière verra son coût salarial augmenter de 2% avec un salaire minimum à 8,50 euros. C'est donc moins que la moyenne.

Globalement, les grands groupes industriels allemands ont déjà largement délocalisé la partie de leur production qui offre la plus faible valeur ajoutée, notamment dans des pays comme la Slovaquie. C'est, du reste, une des raisons du rétablissement, au milieu des années 2000, de la compétitivité allemande. Les grands groupes industriels, Mittelstand compris, devraient donc ne pas vraiment souffrir du salaire minimum. Selon le DIW, le surcoût pour les entreprises de plus de 200 personnes atteindra 1% seulement.

En revanche, une partie des fournisseurs de ces groupes vont souffrir. Les petites entreprises industrielles et les sociétés de services aux entreprises vont être plus nettement frappées par cette mesure. Tout dépendra alors du marché. Si ces entreprises parviennent à imposer des hausses de prix à leurs clients, l'industrie exportatrice perdra un peu plus de compétitivité. Reste qu'il ne faut pas oublier le cœur du réacteur de la compétitivité allemande : sa qualité, et sa capacité d'innovation qui lui donne souvent une avance sur ses concurrents et, partant, un monopole de fait et une capacité à dicter ses prix. De quoi amortir le choc du salaire minimum. En revanche, certains secteurs qui jouent plus directement sur la compétitivité-prix comme l'agriculture devraient être fortement touchés. L'agroalimentaire sera le secteur le plus touché, selon le DIW, par l'effet « salaire minimum » avec un surcoût de 6%. Le secteur devra sans doute s'inventer un nouveau modèle. Ou passer massivement au travail au noir.

2. VA-T-IL FAVORISER LA CONSOMMATION ?

C'est un des arguments des partisans du salaire minimum allemand : ce sera un coup de pouce à la consommation, donc à la demande intérieure et donc au grand « rééquilibrage » européen souhaité désormais par la Commission européenne – et soutenu par l'OCDE.

Premier élément : 17% des salariés allemands touchent aujourd'hui moins de 8,50 euros par heure. L'effet sera donc réduit à cette partie de la population. Selon l'étude de la DIW, le salaire horaire brut moyen des salariés qui, aujourd'hui, touchent moins de 8,50 euros devra être relevé de 37%.

Mais l'effet richesse ne sera pas aussi fort que ce chiffre peut le laisser penser. Il s'agit en effet d'un « salaire brut ». En voyant leur salaire augmenter, les salariés vont voir leurs cotisations sociales et leur impôt sur le revenu augmenter aussi. Or, l'impôt sur le revenu allemand est très progressif et les hausses de salaires sont souvent englouties par l'impôt (c'est ce qu'on appelle outre-Rhin, la « *Kalte Progression* », « progression froide »).

Un salarié payé pour 40 heures par semaine 6,50 euros par heure est imposé sur le revenu à un taux de 6,86%. À 8,50 euros, son taux d'imposition passe à 12,03%. Concrètement, ceci ramène sa hausse de salaire de 24,6% en brut à 19,6% après effet de l'impôt sur le revenu, soit une « perte » sur la hausse de salaire annuel de 1109 euros. Pour un employé de ce type, la hausse avant cotisations sociales sera donc concrètement de 2731 euros par an, soit 228 euros par mois.

Mais là encore, la situation est complexe. Car le travail peu payé en Allemagne est très précarisé. Il concerne à 54% des salariés dans le cadre de contrats de « minijobs ». Ces contrats exemptés de charges permettent de toucher jusqu'à 450 euros par mois pour 15 heures maximum de travail par semaine. Le cas de ces minijobs n'est pas encore tranché, notamment le maintien de leur exemption de charges. Si le salaire minimum leur était appliqué tel quel, la rémunération pourrait passer à 510 euros par mois pour 15 heures, hors effet d'imposition. On voit que l'effet resterait réduit, même pour celui qui cumule les « minijobs. »

Bref, l'effet sur le pouvoir d'achat des Allemands ne sera pas nul, mais il restera « limité », estime la DIW.

D'autant que le salaire minimum devrait avoir un effet inflationniste, notamment dans le domaine de la vente de détail. Le secteur des biens de consommation sera en effet un des plus touchés par le salaire minimum. Ses coûts augmenteront de 4%. Comment cette surcharge sera-t-elle absorbée par la vente de détail, habituée outre-Rhin à une très vive concurrence sur les prix? On peut s'attendre à une augmentation des prix qui pourrait peser sur la consommation et réduire l'effet du salaire minimum sur la relance de la demande interne.

3. METTRA-T-IL FIN AU « MIRACLE ALLEMAND » ?

C'est une des grandes critiques avancées par les économistes allemands. Dans leur récent rapport, les « Cinq sages » ont mis en garde contre les conséquences sur l'emploi du salaire minimum, notamment pour les petites entreprises, dans le secteur des biens de consommation et en Allemagne de l'est. Les employeurs ont prévenu qu'il ne fallait plus compter désormais avec le niveau actuel d'emploi...

Les « Sages » estiment que le niveau de 8,50 euros, qui représente 62% du salaire médian allemand, est trop élevé. Ils en veulent pour preuve que ce niveau est supérieur à celui de la France (60,1%) qui, outre-Rhin, représente l'exemple même de l'échec économique du salaire minimum... Et il est vrai qu'il sera plutôt dans la moyenne haute en Europe. Les économistes allemands, s'inspirant de la vision néoclassique, estiment que le salaire minimum détruit les emplois s'il est supérieur au « salaire d'équilibre ».

L'effet sur l'emploi sera déterminé par la capacité des entreprises à intégrer le surcoût. Comme l'essentiel de ce surcoût sera concentré sur un secteur de la consommation aux marges déjà faibles, on peut considérer que cette capacité est faible. Mais la hausse de la consommation, faible on l'a vu, pourra-t-elle néanmoins compenser cette pression? Aucune étude n'a pu, en fait, vraiment évaluer l'impact sur l'emploi.

Car le marché du travail allemand a des capacités de résistance à ce choc. D'abord, la flexibilité reste importante. Les réformes Hartz ne seront pas abolies par l'introduction du salaire minimum. Surtout, la situation démographique de l'Allemagne va maintenir une pression positive sur la demande de travail. Et l'Allemagne ne passe pas de rien à tout. Des salaires minimums ont déjà été imposés dans de nombreux secteurs depuis plus de quinze ans. Et, malgré eux, le chômage a baissé depuis 2005. Dans le bâtiment, où le salaire minimum a été introduit en 1999, il n'y a pas eu de catastrophe de l'emploi. Bref, là encore, l'impact promet d'être réduit.

Le salaire minimum ne détruira pas à lui seul le modèle allemand. Pas plus qu'il ne sera capable de réduire les inégalités et la pauvreté. En revanche, ce qui est désormais contesté avec ce principe, c'est le postulat énoncé jadis par Gerhard Schröder, et qui a dominé les priorités de l'Allemagne depuis dix ans : « *Ce qui est social, c'est ce qui crée des emplois.* » Pour la première fois depuis dix ans, l'Allemagne prend un autre pari. Les entreprises et les consommateurs l'accepteront-ils? De là dépend le succès du salaire minimum. ■

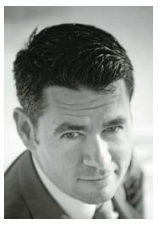
Pour pouvoir former un gouvernement de coalition avec les sociaux-démocrates, Angela Merkel a accepté une de leurs revendications : un salaire minimum allemand.
© JOHANNES EISELE/AFP

IDÉES

Chine : un troisième plénum révolutionnaire !

Trop occupés par leurs propres problèmes, les Français et les Européens devraient pourtant examiner de très près ce qui vient de se passer en Chine.

Conscients du vieillissement accéléré de la population, les gouvernants chinois ont décidé d'en finir avec la politique de l'enfant unique.
© ED JONES / AFP



© PAULE SANTONI

ANDRÉ LOESEKRUG-PIETRI
PRÉSIDENT DE A CAPITAL, FONDS D'INVESTISSEMENT EUROPE-CHINE

Les mesures annoncées le 15 novembre à l'issue du troisième plénum du parti communiste chinois méritent notre attention. En toile de fond, des avancées juridiques majeures, toutes avec des conséquences économiques et sociales profondes. À noter tout particulièrement : la volonté de clarifier la situation légale des terres dans les campagnes, ce qui devrait aboutir à une répartition plus équitable des profits fonciers et donc œuvrer pour une grande justice sociale. Cela devrait indirectement profiter à la consommation – par l'effet de richesse induit –, réduire la spéculation en enlevant le monopole de fait des gouvernements locaux, et enfin augmenter la sécurité juridique des investisseurs. La réforme du Hukou devrait accélérer l'urbanisation, notamment dans les villes de rang 2 et 3, où l'on prévoit plus de 100 villes de plus de 1 million d'habitants… d'ici à 2025, soit dans douze ans à peine! Et la fin de la politique de l'enfant unique est une reconnaissance pragmatique du problème majeur du vieillissement accéléré de la population chinoise.

La création d'un conseil de développement économique devrait être le gouvernail de ce train de réformes qui, comme toujours en Chine, doit être vu en dynamique, comme une direction à suivre, plutôt que de manière statique. Très proche du Conseil des Affaires d'État (le Premier ministre), il devrait être le « turbo » tout comme la vigie de ces réformes.

Un (potentiel) big bang économique est en germe : la volonté répétée d'une plus grande implication du marché et du secteur privé est la marque de fabrique des réformes annoncées, avec la volonté affichée de changer ce qui a longtemps fait le succès du système – et qui aujourd'hui le rend terriblement fragile : les monopoles des grandes sociétés d'État. Le financement quasi illimité de ces dernières, les surcapacités inefficiences économiques générées, avec pour conséquence la plus visible des marges réduites à peau de chagrin pour nombre de groupes chinois, une corruption importante, et un désastre écologique. Concrètement, cela devrait passer par une privatisation partielle de plusieurs de ces groupes, pour stimuler leur réorganisation interne, et une obligation de reverser une part bien plus importante de leur bénéfice (jusqu'à 30%) au Fonds de Sécurité sociale – disposant déjà de près de 150 milliards de dollars mais qui devrait avec ces nouveaux moyens enfin pouvoir jouer le rôle qui est le sien – et inciter les Chinois à diminuer leur épargne de précaution, pour consommer plus.

En conclusion, au-delà des 15 mesures spécifiques annoncées, c'est donc surtout la grande cohérence de ces annonces qui frappe. Les mesures restent encore volontairement floues pour permettre un consensus et donc améliorer ce qui a souvent été le point faible de la politique publique chinoise : la mise en œuvre sur le terrain. Mais les lignes sont très claires, et on ne peut qu'être frappé par la divergence croissante entre des pays occidentaux peu capables de se réformer ou de penser le long terme, et un régime chinois marqué par le parti unique mais qui semble capable de s'adapter aux nouvelles réalités, de concentrer l'État sur ses missions régaliennes, et de laisser une part croissante du « job » à la société civile et aux entreprises privées.

En miroir, cette stratégie doit inciter Français et Européens à réfléchir sur leur capacité à renouveler leurs propres institutions dans un monde changeant de plus en plus vite, à avoir une vision cohérente de leur avenir, et des institutions plus fortes justement en leur permettant de se concentrer sur l'essentiel. Les démocraties occidentales sauront-elles montrer qu'elles n'ont pas complètement perdu la main?■

La prospective, meilleure arme anticrise

Puissant antidote au court-termisme, au fatalisme et à l'immobilisme, la prospective, comme l'avenir, « appartient au domaine de la volonté »…

© BERTRAND HOLSNYDER

THOMAS PEAUCELLE
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DE COFELY INEO GDF SUEZ

« *On ferait mieux de s'occuper d'abord des problèmes urgents!* » La réaction de certains observateurs au séminaire gouvernemental consacré à la « France en 2025 » cet été n'a pas surpris. Les travaux se poursuivent, sous la houlette du commissaire général à la prospective. Impossible cependant de ne pas réagir à l'idée selon laquelle la crise impliquerait de se consacrer uniquement à des sujets de court terme. En effet, fort de mon expérience au sein d'un grand groupe industriel français, je voudrais affirmer combien les communautés humaines, qu'il s'agisse d'un pays ou simplement d'une entreprise, ont un besoin vital de vision à long terme et que la crise, loin d'effacer cette nécessité, la renforce encore. Les crises sont des moments particuliers durant lesquels les anciens repères, les anciennes certitudes s'effacent. Elles sont des moments particulièrement propices aux remises en cause et nécessitent généralement de changer de paradigmes pour retrouver une nouvelle stabilité. Comme l'avait perçu le révolutionnaire italien Antonio Gramsci : « *La crise est ce qui sépare l'ancien du neuf.* »

Voilà pourquoi, lorsqu'une crise se produit, il est généralement vain de raisonner avec les données et les présupposés d'hier et même avec ceux d'aujourd'hui. Si la crise plonge les décideurs dans le chaudron brûlant de l'urgence, elle exige qu'ils soient capables de s'en extraire pour prendre de la hauteur en s'interrogeant sur le monde d'après la crise. Tel est précisément le rôle dévolu à la prospective : saisir ce qui commence, imaginer l'avenir et élaborer une stratégie permettant d'en tirer parti pour innover et aller de l'avant.

On nous rétorquera que dans une époque telle que la nôtre, marquée par une accélération des mutations, l'exercice relève de la gageure. Cette objection est à la fois exacte dans son constat et fausse dans ses conséquences. Elle est exacte, parce qu'il est vrai que l'instabilité chronique et la complexité croissante de nos sociétés rendent bien fragiles les prédictions que l'on peut formuler sur l'avenir. Mais elle est aussi fausse parce qu'elle ignore que la prospective n'est pas réductible à la futurologie et qu'elle a renoncé à être prédictive pour devenir normative. Face à un monde incertain, la prospective ne cherche pas à prédire l'avenir mais plutôt produire des images d'un avenir probable et souhaitable pour ensuite s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour qu'il advienne effectivement. Ni oracles ni prophètes, les hommes et les femmes qui se consacrent à la prospective ne prétendent pas dire ce qui va advenir parce que, comme l'a écrit, Michel Godet, ils savent que « *l'avenir appartient au domaine de la volonté* ». Loin de tout déterminisme, leurs anticipations sont des invitations à l'action.

Ainsi conçue, la prospective prend donc un tour résolument volontariste puisque sa finalité consiste à formuler des projets collectifs mobilisateurs. Si bien d'ailleurs que la prospective ne saurait plus être envisagée comme un travail d'experts solitaires. À l'instar de l'innovation, elle est nécessairement une œuvre collective par laquelle une communauté d'hommes et de femmes se choisit un destin commun et redonne du sens à son action. N'est-ce pas précisément ce qui nous fait le plus défaut aujourd'hui? ■

ABONNEZ-VOUS

Tous les vendredis, VOTRE HEBDOMADAIRE
Chaque jour, VOTRE ÉDITION QUOTIDIENNE
Chaque instant, SUR LA TRIBUNE.FR

32,5€ HT / mois*

Je m'abonne à l'hebdomadaire papier et au quotidien numérique pour 390€ HT soit 440€ TTC / an
M. ☐ Mme ☐
Nom_____ Prénom_____
Adresse_____
CP |_|_|_|_|_| Ville_____
Tél |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|
E-mail **_____

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle
Par carte bancaire n° |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_|
Expire fin |_|_|/|_|_| Date et signature :
Cryptogramme*** |_|_|_| __/__/__

À réception de facture (par chèque ou virement)
Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :
Raison sociale _____
Adresse de facturation _____
CP |_|_|_|_|_| Ville_____

* paiement à l'année sans possibilité d'échelonnement ** indispensable pour recevoir vos codes d'accès *** inscrit à l'arrière de votre CB

ANALYSE

Apple : trop gros pour encore grossir ?

La deuxième entreprise derrière Exxon dégageant le plus de profit au monde est-elle condamnée à ne progresser que de quelques points ou à sacrifier sa rentabilité ? Analyse des chiffres qui font débat.

DR

DELPHINE CUNY
RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE ENTREPRISE
@DelphineCuny

« *Une année fantastique avec un quatrième trimestre record en chiffre d'affaires et en volume d'iPhone* », s'est félicité Tim Cook, le directeur général d'Apple, en présentant fin octobre les résultats de l'exercice fiscal, clos fin septembre. Pourtant analystes et investisseurs font la fine bouche. Pourquoi?

La croissance est jugée insuffisante – « seulement » 4% au quatrième trimestre et 9% sur l'année, les volumes d'iPad écoulés sont étales – et les bénéfices sont en recul, de 11%, pour la première fois depuis onze ans, avant la sortie de l'iPod, qui a métamorphosé la firme de Cupertino. À l'époque, Apple réalisait 5,3 milliards de chiffre d'affaires soit 32 fois moins, et était en perte!

Les admirateurs de l'entreprise californienne font valoir que le trimestre qui court jusqu'à la fin de l'année sera, avec les fêtes de Noël et la sortie des nouveaux iPad, sans doute plus enthousiasmant. « *Je crois que cela va être un Noël iPad* », a d'ailleurs glissé Tim Cook lors de la conférence téléphonique de présentation des résultats.

Apple souffre-t-il d'une panne de croissance, et d'inspiration, depuis la disparition de son gourou Steve Jobs, ou d'un problème de rentabilité? Du côté de l'innovation, on attend toujours le prochain produit « révolutionnaire », télévision, montre connectée ou autre, pour relancer la machine à rêve, trois ans après l'iPad.

APPLE EST REDEVENU LA PREMIÈRE CAPITALISATION BOURSIÈRE DU MONDE

Du côté de la croissance, pour une entreprise réalisant 170 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, parvenir à progresser de 9,2% l'an sans acquisition (du moins aucune contribuant significativement aux ventes) reste spectaculaire, qui plus est après un bond de 44% l'année précédente (de 108 milliards en 2011 à 156 milliards en 2012). Il s'agit peut-être d'une pause. On notera que Google, trois fois moins gros, n'a crû « que » de 12% au troisième trimestre (19% hors Motorola). « *Apple continue de générer plus de chiffre d'affaires dans les seuls accessoires que Motorola en téléphones, soit 1,3 milliard de dollars* », relève Benedict Evans, expert chez Enders Analysis.

Apple, qui commercialise ses appareils dans plus de 150 pays, enregistre une croissance très variable d'un pays à l'autre : l'arrivée de l'iPhone chez NTT a fait bondir les ventes au Japon (+41%), tandis que le chiffre d'affaires est stable en Europe et n'augmente que de 1% dans la zone Amériques.

L'iPhone, la machine à cash d'Apple, qu'on disait en voie d'épuisement, ne plafonne pas encore : les ventes ont augmenté de 26% en volume, mais le chiffre d'affaires qui en découle, de 17%. Toujours jugé trop cher par ses détracteurs, l'iPhone a vu pourtant son prix de vente moyen chuter à 577 dollars contre 618 dollars il y a un an, ce qui reste très élevé comparé aux 375 dollars en moyenne au niveau mondial, selon le cabinet IDC, et aux 143 euros de Nokia (hors téléphones classiques).

Une baisse du prix qui vient des versions plus anciennes de l'iPhone, même si Apple ne se lance pas dans le low cost : cela lui permet d'élargir son marché, en devenant plus accessible, sans transiger sur ses standards de qualité. Toutefois, cette démocratisation ne peut se faire sans rogner un peu les marges.

Allier croissance et rentabilité record, quand on est un tel mastodonte, relève-t-il de la mission impossible? Samsung Electronics, un peu plus gros qu'Apple en chiffre d'affaires du fait de sa branche semi-conducteurs, a progressé de 13% au troisième trimestre (et de 20% dans les mobiles), mais sa rentabilité est très en deçà, optimisation fiscale mise à part, de 12 points au niveau opérationnel : 16,5% contre 28,6% pour Apple.

Le californien a généré un bénéfice net annuel digne d'un roi du pétrole : 37 milliards de dollars, ce qui fait d'ailleurs d'Apple la deuxième entreprise dégageant le plus de profit au monde, derrière Exxon et ses 45 milliards en 2012.

Dans le classement Fortune 500, dominé par les majors pétrolières et les banques, Apple est la seule entreprise high-tech à se hisser aussi haut : Samsung est douzième avec deux fois moins de profits, Microsoft dix-septième et Google quarantième avec quatre fois moins de bénéfices!

Comme le dit l'adage boursier, les arbres – même les pommiers – ne montent pas jusqu'au ciel... En bourse justement, Apple est loin de ses plus hauts historiques de 700 dollars (autour de 520 dollars), mais elle a reconquis sa place de première capitalisation boursière du monde, à 468 milliards de dollars, tandis que son concurrent Samsung continue de peser plus de deux fois moins (215 milliards)... ■

Wine & Business® Club PARIS

BNP PARIBAS BANQUE PRIVÉE

Mardi 17 décembre 2013

Soirée du Wine & Business Club

Salons du Shangri-La Hotel
10 avenue Iéna - 75116 Paris 75008 Paris
Parking - 65 avenue Kléber - 75016 Paris

18 h 00
Conférence en partenariat avec BNP Paribas Banque Privée
« Viticulture et philanthropie : investissement ou passion ? »

19 h 00
Dégustations
Champagne **Duval-Leroy,**
Fleur de Champagne Brut
Premier Cru

19 h 45
Débats
En présence de :
Gilles Attaf, Président de Smuggler
Anne-Marie Couderc,
Présidente de Presstalis

20 h 45
Dîner-dégustation
réalisé par **Philippe Labbé**
(2 étoiles au Guide Michelin)

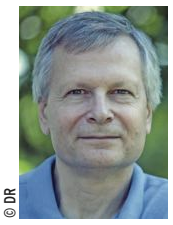
Pour tout renseignement :
01 42 89 25 54 ou
colombearnaud@winebusinessclub.com
Retrouvez le programme des prochaines soirées du club à Paris, Reims, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Tours, Strasbourg, Rennes, Angers, Lille, Perpignan, Nantes, Monte-Carlo et Genève
www.winebusinessclub.com

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération. Offre réservée aux personnes majeures.

IDÉES

Les vrais modèles économiques

L'Allemagne, avec son excédent extérieur colossal, n'a rien d'un modèle. Pour en trouver un, il faut plutôt chercher du côté du Canada ou de l'Autriche, voire des Philippines ou du Lesotho…


© DR

DANI RODRIK
PROFESSEUR DE SCIENCES SOCIALES À L'INSTITUTE FOR ADVANCED STUDY, PRINCETON, NEW JERSEY.
AUTEUR DE : *LE PARADOXE DE LA MONDIALISATION - LA DÉMOCRATIE ET L'AVENIR DE L'ÉCONOMIE MONDIALE*, ÉDITIONS WW NORTON & COMPANY.

Les décideurs économiques qui cherchent à imiter des modèles à succès ont, en apparence, une abondance de choix. Emmenés par la Chine, des dizaines de pays émergents et en développement ont enregistré des taux de croissance records au cours des dernières décennies, établissant ainsi des précédents à suivre pour les autres. Bien que les économies avancées aient, en moyenne, obtenu de bien moins bonnes performances, il y a des exceptions notables, comme l'Allemagne et la Suède. « Faites comme nous », disent souvent les dirigeants de ces pays, « et vous prospérerez vous aussi ».

Pourtant, si on y regarde de plus près, on découvre que les modèles de croissance tant vantés de ces pays ne peuvent en aucun cas être reproduits partout, car ils reposent sur des excédents extérieurs importants pour stimuler le secteur des biens échangeables et le reste de l'économie. L'excédent du compte courant de la Suède a dépassé les 7% du PIB en moyenne au cours de la dernière décennie; celui de l'Allemagne a atteint en moyenne près de 6% durant la même période.

LES VRAIS HÉROS DE L'ÉCONOMIE NE SE SURENDETTENT PAS NI NE POURSUIVENT DE VISÉES MERCANTILISTES

Le large excédent extérieur de la Chine – plus de 10% du PIB en 2007 – a baissé de façon significative au cours des dernières années, le déséquilibre commercial tombant à environ 2,5% du PIB. Le taux de croissance de l'économie a suivi la diminution de l'excédent – en fait, pratiquement point à point. Bien sûr, la croissance annuelle de l'empire du Milieu reste relativement élevée, au-dessus de 7%. Mais la croissance à ce niveau reflète une hausse de l'investissement intérieur à un niveau sans précédent – et insoutenable – à près de 50% du PIB. Lorsque l'investissement reviendra à des niveaux normaux, la croissance économique ralentira davantage.

Évidemment, tous les pays ne peuvent dégager des excédents commerciaux en même temps. En fait, les performances de croissance impressionnantes des économies à succès ont été rendues possibles par le choix des autres pays de ne pas les imiter. Mais on ne pourrait jamais savoir cela à l'écoute, par exemple, du ministre des Finances de l'Allemagne, Wolfgang Schäuble, vantant les vertus de son pays. « *Dans la fin des années 1990*, [l'Allemagne] *a été l'incontestable "homme malade" de l'Europe* », écrivait récemment Schäuble. Son pays a inversé la tendance, selon lui, grâce à la libéralisation du marché du travail et au contrôle des dépenses publiques.

En fait, d'autres pays ont entrepris des réformes similaires au même moment et le marché du travail de l'Allemagne ne semble pas beaucoup plus flexible que ce que l'on trouve dans les autres économies européennes. Une grande différence, cependant, a été l'inversion de la balance commerciale de l'Allemagne, les déficits annuels des années 1990 se transformant en excédents substantiels au cours des dernières années, grâce à ses partenaires commerciaux de la zone euro et, plus récemment, dans le reste du monde.

D'autres pays ont connu une croissance rapide au cours des dernières décennies, sans compter sur des excédents extérieurs. Mais la plupart ont souffert du syndrome inverse : une dépendance excessive aux flux de capitaux qui, en stimulant le crédit et la consommation intérieure, génèrent de la croissance temporaire. Les économies bénéficiaires sont vulnérables face aux fluctuations des marchés financiers et aux retraits brutaux de capitaux – comme cela s'est produit récemment lorsque les investisseurs ont anticipé un resserrement de la politique monétaire des États-Unis.

Prenez l'Inde, jusqu'à récemment un autre exemple de réussite très célèbre. La croissance de l'Inde au cours de la dernière décennie tenait beaucoup à des politiques macroéconomiques laxistes et à une détérioration de la balance courante – qui a enregistré un déficit de plus de 5% du PIB en 2012, après avoir été excédentaire au début des années 2000. La Turquie, un autre pays qui a perdu son étoile, s'est également appuyée sur d'importants déficits annuels de ses comptes courants, atteignant 10% du PIB en 2011.

Ailleurs, de petites économies anciennement socialistes – l'Arménie, la Biélorussie, la Moldavie, la Géorgie, la Lituanie et le Kosovo – ont également connu une croissance très rapide depuis le début des années 2000. Mais un coup d'œil à la moyenne des déficits courants entre 2000 et 2013 – qui vont d'un minimum de 5,5% du PIB en Lituanie jusqu'à 13,4% pour le Kosovo – suffit pour comprendre que ce ne sont pas les pays à imiter.

La « modération » du Canada deviendra-t-elle un nouveau modèle économique ? Ici, Mark Carney, ancien gouverneur de la Banque centrale du Canada, devenu gouverneur de la Banque d'Angleterre.
© André Forget/AFP

L'histoire est similaire en Afrique. Les économies les plus dynamiques du continent sont celles qui ont été disposées et aptes à laisser courir d'énormes déficits extérieurs de 2000 à 2013 : 26% du PIB, en moyenne, au Libéria, 17% au Mozambique, 14% au Tchad, 11% en Sierra Leone et 7% au Ghana. Le compte courant du Rwanda n'a cessé de se dégrader, atteignant un déficit qui dépasse désormais 10% du PIB.

Les soldes des comptes courants du monde doivent en fin de compte présenter une somme nulle. Dans un monde optimal, les excédents des pays qui poursuivent une croissance tirée par les exportations seraient compensés volontairement par les déficits de ceux qui poursuivent une croissance tirée par la dette. Dans le monde réel, il n'existe aucun mécanisme pour assurer un tel équilibre sur une base continue; les politiques économiques nationales peuvent être (et sont souvent) mutuellement incompatibles.

Quand certains pays veulent réduire leurs déficits sans que d'autres ne soient disposés à réduire leurs excédents de manière équivalente, on assiste à une exportation de chômage et à un biais vers la déflation (comme c'est le cas actuellement). Quand certains veulent réduire leurs excédents sans un désir correspondant d'autres pays de réduire leurs déficits, la conséquence est un « arrêt soudain » des flux de capitaux et une crise financière. Avec l'élargissement des déséquilibres extérieurs, chaque phase de ce cycle devient plus douloureuse.

Les véritables héros de l'économie mondiale – les modèles que les autres devraient suivre – sont les pays qui ont relativement bien réussi tout en ne connaissant que de faibles déséquilibres extérieurs. Des pays comme l'Autriche, le Canada, les Philippines, le Lesotho et l'Uruguay ne peuvent pas égaler les champions mondiaux de la croissance, parce qu'ils ne se surendettent pas ni ne poursuivent de modèle économique mercantiliste. Leur économie fait partie de celles, banales, qui ne font pas les gros titres des journaux. Pourtant, sans elles, l'économie mondiale serait encore moins gérable qu'elle ne l'est déjà. ■

© Project Syndicate 1995-2013

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr
La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION
Directeur de la rédaction Éric Walther.
Directeur adjoint de la rédaction Philippe Mabille.
➔ **Économie** Rédacteur en chef : Robert Jules. Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin. Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
➔ **Entreprise** Rédacteur en chef : Michel Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski. Alain-Gabriel Verdevoye.
➔ **Finance** Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
➔ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles).
➔ **Rédacteur en chef Hebdo** Jean-Louis Alcaïde. Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS
➔ **Direction artistique** Cécile Gault.
➔ **Graphiste** Elsa Clouet.
➔ **Rédacteur en chef édition** Alfred Mignot.
➔ **Secrétaire de rédaction** Sarah Zegel.
➔ **Révision** Cécile Le Liboux.
➔ **Iconographie** Sandrine Sauvin. Cathy Bonneau.
➔ **Infographies** ASKmedia.

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet/SARL, RH Éditions/Denis Lafay.

MANAGEMENT
Vice-président en charge des métropoles et des régions Jean-Claude Gallo. **Conseiller éditorial** François Roche. **Directrice Stratégie et Développement** Aziliz de Veyrinas (73 26).

Directrice de publicité Clarisse Nicot (73 28).
Directeur nouveaux médias Thomas Loignon (73 07).
Abonnements Aurélie Cresson (73 17).
Marketing des ventes au numéro : Agence Bo conseil A.M.E/Otto Borscha oborscha@ame-presse.com (01 40 27 00 18).
Un supplément gratuit – ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE – est inséré dans cette édition.
Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilloy. N° de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

CHRONIQUE

Madame Prud'homme ne fait pas le printemps

Vu de Bruxelles - La chancelière allemande s'est mis en tête d'obliger ses partenaires européens à signer des contrats précis sur des réformes structurelles. Ils seront au menu de la réunion des chefs d'État et de gouvernement des 19 et 20 décembre.

© DR

FLORENCE AUTRET
CORRESPONDANTE À BRUXELLES

« *Il est maire et père de famille.* »* Angela Merkel, c'est un peu la Madame Prud'homme de la sous-préfecture européenne. Elle veut de l'ordre, de la sincérité, de la discipline, le respect de la loi et tout ce qui s'ensuit. Cela fait longtemps qu'elle le demande et comme elle ne l'obtient pas, elle est sur le point d'inventer une nouvelle institution : le mariage entre Européens. Entendez par là, en jargon bruxellois, des « contrats de réforme ». Dans l'accord de coalition – en tout cas le projet dont je dispose – cela donne « *verbindliche und durchsetzbare, demokratisch legitimierte Reformvereinbarung* ». Ouf ! Pour ceux qui ne maîtrisent pas la langue de Goethe (mais la reconnaîtrait-il vraiment sa langue dans ce verbiage, le malheureux poète ?), cela signifie « contrats de réforme obligatoires, transposables et légitimés démocratiquement »...

ANGELA MERKEL NE VEUT PAS DE COMMUNAUTÉ DES BIENS HORS MARIAGE

La chancelière est comme la nature : elle a horreur du vide. Elle veut à tout prix combler l'espace laissé vacant par les précédentes réformes de la « gouvernance économique », autrement dit les règles budgétaires que nos dirigeants s'engagent à respecter pour faire tenir ensemble le château européen. Entre la guimauve des « GOP » – de vagues orientations de politique économique qui ont fait la preuve de leur inefficacité – et le bois dur des sanctions du nouveau « Pacte de stabilité », pratiquement inapplicables pour cause d'illégitimité, elle veut poser une brique d'autodiscipline. Que les Français, les Belges, les Italiens choisissent eux-mêmes une ou deux réformes cruciales, qu'ils obtiennent le soutien de leur parlement national et qu'ils viennent ensuite à Bruxelles s'engager par contrat à les mettre en œuvre !

En Belgique, dixit une source bien informée, cela pourrait être la fin de l'indexation des salaires. Un héritage des temps où les syndicats étaient en position de force et qui est devenu un facteur de « rigidité » fatal à la compétitivité, assurent les experts de la Commission européenne. Aucun gouvernement du royaume n'a jamais osé toucher à cette vache sacrée. Et dans le cas de la France, cela donnerait quoi ? Une nouvelle réforme des retraites ? Un aggiornamento du droit du travail où la sécurité des uns destine les autres à l'insécurité ? On n'ose pas y penser.

Pourtant, il va bien falloir. Les « contrats » seront au menu de la réunion des chefs d'État et de gouvernement des 19 et 20 décembre. Or, Berlin tient toute l'Europe en haleine avec ses réserves sur l'Union bancaire. Les autres vont devoir signer – au moins sur le principe – s'ils veulent achever la réforme de la surveillance et de la résolution des banques.

Ces contrats sont-ils une bonne idée ? À voir. De même que le mariage n'est pas l'amour, le contrat n'est pas la réforme. Cela fait quatre ans que, jour après jour, l'effondrement de la croissance a montré que les arrangements juridico-politiques du Conseil européen collaient mal avec les lois de l'économie.

Les économistes se sont pourtant creusé la tête pour proposer des solutions. Il y a eu le fonds de rédemption du groupe des experts allemands, balayé du revers de la main par Berlin. Il y a eu les « blue bonds », une mutualisation partielle des dettes imaginée par Charles Wyplosz et Jacques Delpla, suivis d'une variété presque infinie d'eurobonds, sur les dettes à court terme, notamment. Puis est venue la « facilité », sorte de budget de la zone euro qui ne disait pas son nom, poussé par le Fonds monétaire international et timidement relayé par le président du Conseil, Herman Van Rompuy. Il n'en reste pas grand-chose. N'y avait-il pas là pourtant quelques pistes à explorer ? Madame Prud'homme a jugé que, pour l'instant, il ne valait mieux pas. Elle ne veut pas de communauté des biens hors mariage.

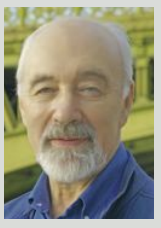
« *Et le printemps en fleurs sur ses pantoufles brille* »*, concluait le poète. Hélas, nous sommes en novembre. Il va falloir passer l'hiver avant de contempler ces beaux reflets. À moins que Verlaine n'ait voulu dire que la flanelle ne renvoie nulle clarté. ■

* Vers tirés du poème satirique de Paul Verlaine intitulé *Monsieur Prud'homme*, alors maire de Paris et employeur du poète en 1864.

CHRONIQUE

VILLE INTELLIGENTE, VILLE PARTICIPATIVE : LA TENSION

Au cœur de l'innovation - La difficulté à concilier ville intelligente et ville participative est une équation d'autant plus difficile à résoudre que nous sommes au cœur d'une double révolution : urbaine et économique.



© DR

FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR, AUTEUR, EXPERT INTERNATIONAL EN INNOVATION, CONFÉRENCIER. SON BLOG : FRANCISPISANI.NET
@francispisani

Le Congrès mondial des villes intelligentes (Smart City Expo World Congress), qui s'est tenu la semaine dernière à Barcelone, est une parfaite illustration du fait que nous avons un problème avec le concept de « Smart City », tel qu'il est utilisé aujourd'hui. Prenons deux exemples. Lors d'une présentation d'un panel de solutions mobiles, Maria Serrano (Schneider Electric) a exposé une solution séduisante de mobilier urbain. Selon elle, un dollar investi dans les solutions intelligentes par la ville de Dallas se traduit par des économies de 20 dollars en coûts opérationnels. Il faut, bien sûr, d'importantes bases de données pour bien gérer les informations. Ce qui la conduit à préciser : « *Nous avons besoin de savoir tout ce qui se passe et c'est une vraie obsession pour nous, car nous avons investi beaucoup d'argent.* » Juste après elle, le Portugais André Martins Dias, de la société CEIIA, nous a expliqué qu'il « croit à l'intégration de toutes les dimensions de la ville sur une seule plate-forme ». Nous sommes très loin de ce qu'on pourrait appeler une « *citizen centric smart city* », une ville intelligente dont les citoyens seraient le centre...

Le panel sur la « cocréation des villes » s'est efforcé d'aborder la question de façon plus ouverte. Auteur du livre *Smart Cities*, Anthony Townsend a fait remarquer que dans les modèles des nouveaux quartiers de Songdo (Corée du Sud) ou Masdar (Abou Dabi), « il n'y a pas de pauvres, ce qui ne reflète pas la réalité des villes ». Avant de faire remarquer que « *tout ce qui concerne les villes peut être expliqué en termes de collaboration et de réseaux sociaux. Une cité qui ne collabore pas meurt* ».

Mais c'est à Peter Madden que revient le mérite d'avoir posé le problème dans les termes les plus clairs. « *Il y a une tension entre intelligence et participation* », a-t-il commencé par expliquer. Avant de préciser : « *Il va sans dire que nous voulons l'intelligence, mais je ne veux pas que ma vie soit réglée par des algorithmes. Je veux savoir ce que l'intelligence peut faire pour les citoyens.* » Il en tire trois conseils aux constructeurs de *smart cities* : adoptez la

NOUS SOMMES TRÈS LOIN DE LA VILLE INTELLIGENTE DONT LE CITOYEN SERAIT LE CENTRE...

complexité que la technologie proposée pour les villes intelligentes tend à simplifier ; innovez de façon collaborative, car aucune organisation ne peut aborder la complexité d'une ville toute seule ; partez de l'utilisateur et du citoyen. C'est une question de design.

La difficulté à concilier ville intelligente et ville participative est un problème d'autant plus sérieux que nous sommes au cœur d'une véritable révolution urbaine dont Richard Florida a dressé un tableau extrêmement éloquent. Ses thèses sont connues, j'en ai retenu deux. D'abord, la révolution économique a lieu en même temps que la révolution urbaine. La première est marquée par le passage d'une économie fondée sur la transformation de matières premières à une économie de la connaissance. La seconde est marquée par le retour à certaines formes de densité urbaine dans lesquelles il faut préserver la diversité, source de créativité qui est toujours au cœur de l'économie de la connaissance. Ensuite, il faut s'intéresser à la montée des mégas régions. Il en distingue une quarantaine dans le monde. Celle qui unit Tokyo et Yokohama est peut-être la plus connue. Les plus importantes se trouveront bientôt en Chine et la plus grande (42 millions d'habitants) devrait unir bientôt Guangzhou et Shenzhen, à un jet de pierre de Hong Kong. Le défi est alors d'obtenir une « densité interactive » pour laquelle il faut transformer les métropoles et réorganiser les centres-villes, éliminer la « dislocation des banlieues » source de tant d'inégalités et d'injustices. « *Nous devons construire des mégas régions qui fonctionnent,* a-t-il conclu. *Il faut pour cela se servir de la technologie, mais aussi donner le pouvoir aux gens.* » ■

GÉNÉRATION

© MARIE-AMELIE JOURNEL

ROXANNE VARZA

La « french start-up lover »

Cette Américaine de 28 ans s'emploie à faire connaître outre-Atlantique les start-up françaises. Et milite pour promouvoir la mixité dans l'entrepreneuriat high-tech.

PAR **PERRINE CREQUY**
@PerrineCrequy

En avril dernier, Business Insider, le site américain de référence de l'information techno-business, l'a classée parmi les 30 femmes de moins de 30 ans qui comptent dans les nouvelles technologies. Pourtant, Roxanne Varza se défend d'être une « geek ». « *Quand j'avais 12 ans,* raconte cette jeune brune de 28 ans née à San Francisco, *mon père a voulu me montrer comment fabriquer un ordinateur. Cela ne m'intéressait absolument pas! Aujourd'hui encore, on me pose souvent des questions pointues sur les technologies de Microsoft, mais ce n'est pas mon expertise!* » Non, son expertise est plus « humaine », bâtie dans la Silicon Valley, puis à Londres et à Paris où elle a posé ses valises.

Depuis septembre 2012, Roxanne Varza travaille pour Microsoft où elle est responsable des relations avec les start-up françaises. Un titre à rallonge qu'elle résume par « *start-up lover* ». Cette jeune femme décontractée au sourire éclatant s'apprête à accueillir en janvier prochain une nouvelle promotion de huit start-up au sein de Spark, l'incubateur du groupe informatique, implanté rue du Sentier, le quartier historique des premières jeunes pousses parisiennes. Piloter la sélection de ces jeunes entrepreneurs qui seront accompagnés pour transformer leur idée en prototype fait partie de ses missions chez Microsoft. Une passion plutôt, née en Europe où elle est venue s'installer en 2009.

« *À San Francisco, je travaillais pour l'Agence française pour les investissements internationaux* [AFII, ndlr]. *J'accompagnais les start-up de la Valley qui voulaient investir en France, mais je ne connaissais pas le pays. J'ai ressenti le besoin de venir le découvrir.* » Elle décide alors de compléter sa formation littéraire à l'université de Californie, à Los Angeles, par un master à Sciences Po, puis à la London School of Economics. À l'issue de ces deux ans, séduite par la qualité de vie en Europe, elle s'installe à Paris. « *L'écosystème des start-up commençait à s'organiser,* se souvient-elle. *Ma connaissance de la Silicon Valley pouvait être utile ici.* »

Roxanne Varza lance alors le blog Techbaguette.com pour faire connaître les start-up françaises aux investisseurs anglo-saxons. Michael Arrington, le fondateur de Techcrunch, blog dédié à l'entrepreneuriat numérique, la repère et lui confie la rédaction en chef de TechCrunch France, alors en sommeil. L'aventure est menée tambour battant avec de jeunes passionnés comme Cédric Giorgi (fondateur de Cookening.com) et Julien Méchin (cofondateur de Creads). Mais, à l'été 2011, Roxanne Varza quitte le site francophone, promis à la fermeture, et met le cap sur Londres. Elle y devient directrice des contenus de Carmine, l'éditeur de coffrets de produits de beauté de luxe. Puis elle gère la communication de Shopcade, la plate-forme d'e-commerce fondée sur la recommandation sociale créée par Nathalie Gaveau, cofondatrice de PriceMinister. C'est ainsi qu'elle a forgé son expertise sur les nouvelles offres en e-commerce, les variétés des business modèles et les leviers de la réussite entrepreneuriale.

ELLE A ORGANISÉ LES PREMIÈRES CONFÉRENCES «FAILCON»

« *Ces expériences ont été intéressantes. Mais je me sentais à l'étroit, la diversité des rencontres avec les entrepreneurs et leur foisonnement d'idées me manquaient* », reconnaît aujourd'hui la jeune Américaine. En 2010, elle fonde l'association Girls in Tech Paris avec la spécialiste du capital-risque Mounia Rkha. Leur but? Donner de la visibilité aux femmes dans les nouvelles technologies. « *Roxanne trouve tout le temps des gens exceptionnels à faire intervenir. Ses idées sont originales et son enthousiasme est rafraîchissant* », confie Mounia Rkha.

Si elle apprécie l'Europe, Roxanne Varza n'en oublie pas pour autant ses racines californiennes. Un exemple? Convaincue que « *témoigner de ses échecs permet à un entrepreneur d'avancer et de faire gagner du temps aux autres* », elle a organisé en France, dès février 2011, les premières « Failcon », des conférences dédiées à l'échec entrepreneurial. Elle y a reçu Jean-Baptiste Rudelle (PDG de Criteo, qui vient d'entrer au Nasdaq), Jean-David Chamboredon (ex-PriceMinister et fondateur du fonds Isai), Michel de Guilhermier (président de L'Accélérateur) ou encore Tatiana Jama (LivingSocial.fr). « *L'échec est un tabou en France, plus encore qu'ailleurs. Je pense que cela tient au système éducatif* », assène la jeune Californienne qui a été sollicitée par le cabinet de Fleur Pellerin, la ministre de l'Économie numérique, en marge des Assises de l'entrepreneuriat.

Aujourd'hui, Roxanne Varza aime à échanger avec Xavier Niel, « sur l'ensemble des projets qu'il porte ». Et, à l'instar du patron iconoclaste de Free, cette pragmatique se plaît à vanter les qualités de l'écosystème parisien pour créer une start-up. « *Les entrepreneurs français voient la Silicon Valley comme un eldorado, mais en France, ils ont un réseau de contacts qui facilite les recrutements, par exemple, alors que là-bas, ils ne connaissent personne. Sans oublier qu'embaucher un bon développeur coûte deux fois plus cher aux États-Unis. Et puis, en France, il y a le crédit impôt recherche...* »

« *Roxanne suscite le respect de ses pairs. Son carnet d'adresses à l'international est impressionnant. Elle est brillante et fidèle, avec un parcours qui justifierait qu'elle ait davantage confiance en elle et qu'elle se mette plus en avant* », confie une amie, Céline Lazorthes, la fondatrice de Leetchi.com. Sans doute. Mais quand les feux de la rampe s'éteignent et que ses activités lui laissent un peu de temps libre, Roxanne la discrète préfère le calme de l'écriture. Petite-fille d'une poétesse iranienne, elle caresse un projet de roman. En attendant de réaliser ce rêve, elle se contente de raconter les belles histoires des start-up françaises aux investisseurs américains en quête de jolies pépites. ■

Zone d'influence : ***#international, #accélérateur, #financement, #concours.***

TIME LINE

Roxanne Varza

Février 1985
Naissance

2009
Arrive à Paris

Mars 2010
Rédactrice en chef de TechCrunch France

Juin 2011
Part à Londres chez Carmine puis Shopcade

Septembre 2012
Entre chez Microsoft à Paris

2015
Entrepreneure

SON MODE D'EMPLOI

• **Où la rencontrer** : dans les incubateurs et accélérateurs parisiens, comme Numa et The Family. En marge d'une des cinq à dix conférences où elle intervient chaque mois, partout en Europe. Ou au café Le Brébant.

• **Comment l'aborder** : « Ne perdez pas votre temps, ni le mien, en politesses : exprimez directement votre demande. J'aime aider les gens. »

• **À éviter** : « Les gens qui me contactent par téléphone ou via Facebook pour une question d'ordre professionnel m'agacent. Il est même arrivé qu'un journaliste appelle mes parents en Californie pour me joindre : c'est à proscrire! Envoyez-moi un mail. »

La virtualisation et le Cloud computing n'ont jamais été aussi simples. Découvrez les serveurs et solutions IBM System x.

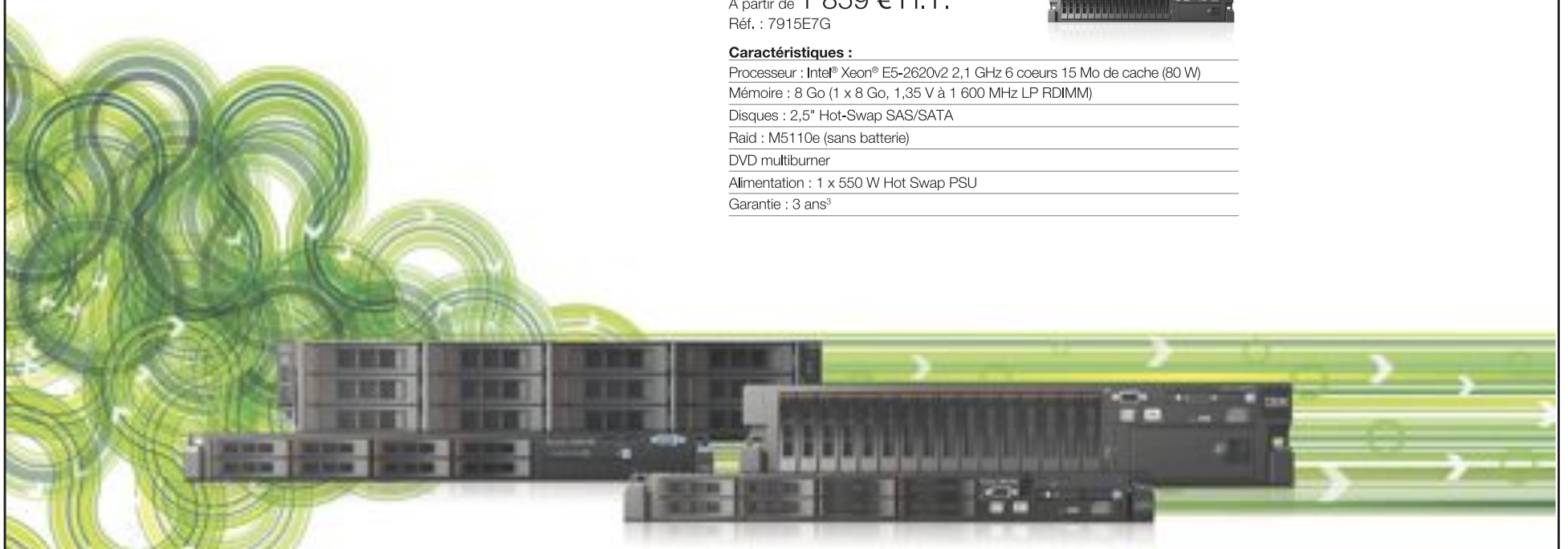
Déployer un Cloud privé était souvent synonyme de défis. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Les phases de déploiement sont simplifiées et accélérées grâce à l'intégration des solutions IBM de virtualisation et de Cloud dans les serveurs IBM® System x® M4 Express®. Équipés des derniers processeurs Intel® Xeon®, les serveurs IBM System x vous offrent performance, évolutivité et extension de mémoire idéales pour gérer les charges de travail virtualisées. Les premiers tests TPC-C avec des x86 virtualisés, affichant le prix par transaction le plus bas jamais atteint par IBM[1], indiquent clairement que ces solutions sont à la fois efficaces et rentables. Désormais, vous profitez de tous les avantages qu'offre un environnement Cloud[2] ou virtualisé, mais aussi de la simplicité et des coûts réduits. Bien entendu, vous pouvez compter sur l'expertise des Partenaires Commerciaux IBM qui vous aideront à configurer les systèmes pour répondre au mieux à vos besoins métier.

IBM System x3650 M4 Express

À partir de 1 859 € H.T.[4]
Réf. : 7915E7G

Caractéristiques :

Processeur : Intel® Xeon® E5-2620v2 2,1 GHz 6 coeurs 15 Mo de cache (80 W)
Mémoire : 8 Go (1 x 8 Go, 1,35 V à 1 600 MHz LP RDIMM)
Disques : 2,5" Hot-Swap SAS/SATA
Raid : M5110e (sans batterie)
DVD multiburner
Alimentation : 1 x 550 W Hot Swap PSU
Garantie : 3 ans[3]



IBM System x3530 M4 Express

À partir de 1 550 € H.T.[4]
Réf. : 7160E3G

Caractéristiques :

Processeur : Intel® Xeon® E5-2420 6 cœurs 1,9 GHz 15 Mo Cache
Mémoire : 8 Go (1 x 8 Go (2 R x 4, 1,35 V) 1 333 MHz LP RDIMM)
Disques : O/B 2,5" HS SAS/SATA
RAID : M5110
DVD multiburner
Alimentation : 1 x 550 W HS PSU
Garantie : 3 ans[3]

IBM Storwize® V3700

4 815 € H.T.[4] ou 402 € par mois sur 36 mois[4]
Réf. : 2072L2C

Caractéristiques :

Deux contrôleurs actif-actif, remplaçables à chaud
Mémoire cache de 8 Go (4 Go par contrôleur), possibilité cache de 16 Go (optionnel)
Interface 1 Gb/s iSCSI ou 6 Gb/s SAS en standard. Mise à niveau possible 8 Gb/s FC ou 10 Gb/s iSCSI/FCoE (optionnel)
Logiciel de gestion : Storwize V3700 Machine Code
Virtualisation du stockage en interne, migration des données en ligne, Thin Provisioning et jusqu'à 64 FlashCopy (Cible + Source) en standard
Options : EasyTier®, Turbo Performance, réplication à distance, FlashCopy sur 2040 images
Support VMware et Microsoft
Jusqu'à 180 To brut. Intermix disques 3,5" ou 2,5" : SSD, SAS, NL-SAS
Configuration RAID possible : 0, 1, 5, 6 et 10
Garantie : 3 ans[3]

Téléchargez le livre blanc

Et découvrez l'approche IBM sur le poste de travail virtualisé.
Consultez le site : **ibm.com/systems/fr/express1**

Contactez un conseiller IBM :
0810 009 810 **(0,78 € / appel puis 0,28 € / minute + coût éventuel selon l'opérateur mobile)**

Scannez ce QR Code avec votre smartphone pour tout savoir sur les serveurs IBM System x M4 Express.

[1] **Au 7 mai 2013.** Voir http://www.tpc.org/1791.
[2] Informatique dans les nuages
[3] Couverture 9 h/j, 5 j/7, intervention prévisionnelle le jour ouvré suivant, sur site pour certains composants. Le support téléphonique peut être payant. Les matériels IBM peuvent contenir des composants neufs, ou une combinaison de pièces neuves et reconditionnées. Ceci ne modifie en rien le régime des garanties contractuelles IBM applicables. Pour obtenir une copie des garanties produits applicables, consultez la page http://www.ibm.com/servers/support/machine_warranties. IBM décline toute responsabilité et n'assure pas la garantie des produits ou services de tiers.
[4] **Ouverture de crédit à taux 0% sur 12 mois, sous réserve d'acception du dossier par IBM Global Financing. Prix HT, TVA 19,6 %. Offres réservées aux entreprises et collectivités locales, valables dans la limite des stocks disponibles chez nos revendeurs, chacun restant libre de ses prix. Informations correctes au moment de la mise en ligne. Les prix dépendent de la configuration. Les taux et offres peuvent être modifiés, étendus ou suspendus sans préavis. Ils sont basés sur les prix de vente estimés par IBM en date du 15/10/13 et peuvent ne pas inclure le stockage, les disques durs, le système d'exploitation et d'autres fonctions.**

IBM, le logo IBM, System x, Express et Storwize sont des marques commerciales d'International Business Machines Corporation déposées dans de nombreuses juridictions à travers le monde. Les autres noms de produits et services peuvent être des marques commerciales d'IBM ou d'autres entreprises. Pour connaître la liste actualisée des marques IBM, consultez le site www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, le logo Intel, Xeon et Xeon Inside sont des marques commerciales ou déposées d'Intel Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Compagnie IBM France, Société par Actions Simplifiée au capital de 645 605 931,30 € - Siège social : 17 avenue de l'Europe - 92275 Bois-Colombes Cedex - RCS Nanterre 552 118 465. © 2013 IBM Corporation. Tous droits réservés.

HERMÈS
PARIS

HERMÈS. LE TEMPS RÉINVENTÉ.

DRESSAGE

LA MONTRE HERMÈS DOMPTE LE TEMPS POUR EN MAÎTRISER LA MESURE.
UNE PRESSION SUR LE BOUTON POUSSOIR ET LA SECONDE DU CHRONOGRAPHE S'ÉLANCE POUR ENTRAÎNER
DANS SON SILLAGE, LES AIGUILLES DES COMPTEURS. SOUS LE CADRAN, LA MÉCANIQUE
D'UN MOUVEMENT DE MANUFACTURE H1925, GAGE DE L'EXIGENCE DE LA MAISON, RYTHME LA CADENCE.
PRÉCISION ET ÉLÉGANCE NE FONT PLUS QU'UN, RAPPELANT QUE CHAQUE SECONDE EST UNIQUE.

POUR INFORMATION : 01 40 17 42 25 - HERMES.COM

Publicis EtNous